سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية

الكتاب الرابع

الاتجاهات الحديثة فى إدارة المؤسسات الاجتماعية

أسس نظرية ونماذج تطبيقية



الأستاذ الدكتور

ماهر أبو المعاطى على

عميد كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان



سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية

الكتاب الرابع

الأتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية

أسس نظرية ونماذج تطبيقية

الأستاذ الدكتور

ماهر أبو المعاطي علي

عميد كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة حلوان

٢٠١٠



رقم الإيداع : 13386 /2009
الترقيم الدولي : 6– 059 – 438 - 977

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

" يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا بطانة من دونكم لا يألونكم خبالا ودوا ما عنتم قد بدت البغضاء من أفواههم وما تخفى صدورهم أكبر قد بينا لكم الآيات إن كنتم تعقلون " (آل عمران آية ، ١١٨)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته "

رواه البخارى ومسلم

مقدمة:

إن من ينظر إلى أى منظمة سرعان ما يستقر على أمر يقف عنده طويلا وأعنى بهذا الأمر: إدارة تلك المنظمة، وبالتالى يستطيع الشخص أن يحكم على المنظمة منذ الوهلة الأولى نتيجة لما يلحظه فيها من ترتيب وتوجيه ورقابة وإشراف ... الخ .

وإدارة المؤسسات يهتم بها رجال الاقتصاد على اعتبار أنها عامل من عوامل الإنتاج لا يقل أهمية عن العمل أو الطبيعة أو رأس المال ،وكذلك رجال الاجتماع والخدمة الاجتماعية باعتبارها تحقق التفاعل الجماعى وتنمى العلاقات الإنسانية الطيبة التى يترتب عليها نجاح عملهم فى المجالات النوعية للممارسة المهنية .

ولم يكن غريبا أن يوجه رجال الإدارة جل اهتمامهم إلى المؤسسات الحكومية التى تديرها الدولة بمعرفتها مباشرة أو تحت إشرافها ، ولكن الغريب أن تهمل التنظيمات الأهلية التى لا تستهدف ربحا عن أعمالها - رغم دورها الفعال- ولا نعطيها الاهتمام اللائق خاصة وأن إدارة تلك المنظمات لابد أن تولى من العناية ما لاقته المنظمات الحكومية .

ومن ثم أصبحت موقنا بأن موضوع إدارة المؤسسات الاجتماعية (حكومية- أهلية- مشتركة) وهى من مجالات عمل الأخصائى الاجتماعى لابد أن تأخذ نفس القدر من الاهتمام على اعتبار أن الأساليب الإدارية المعاصرة تعتبر أحد الركائز التى تساعد مهنة الخدمة الاجتماعية على تحقيق أهدافها والنهوض بها .

ولذا فقد كانت محاولتى فى هذا الكتاب ليفيد شريحة متنوعة من القراء فهو يسد احتياجات طالب الخدمة الاجتماعية ، كما يشبع اهتمامات الأخصائيين الاجتماعيين العاملين فى مختلف برامج ومنظمات الرعاية الاجتماعية ، كذلك يفيد كل العاملين فى مجالات الرعاية الاجتماعية على اختلاف تخصصاتهم،

وكل دارسى الادارة على تنوع مداخلهم واهتماماتهم ، هذا علاوة علـــى فائدتـــه للمثقف العادى الذى يريد أن يحيط علما بهذا التخصص الانســانى وبضـــرورته ودوره فى خدمة المجتمعات الانسانية ومساعدة المجتمعات المحلية على النهوض بسكانها واشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم .

وإنى لادين بشكرى وتقديرى لكل من سبقنى بمحاولات فى هذا المجـــال والتى كانت مرشدا لى وهاديا لاستكمال الطريق ووضع لبنة إلى لبنـــات ســـابقة آملاً أن أملأ بهذه المحاولة فراغا فى المكتبة العربية بخصوص إدارة المؤسسات الاجتماعية وأن أكون قد أسهمت بجهد متواضع فى اثـــراء المعرفـــة المتصـــلة بالخدمة الاجتماعية فى علاقتها بالعلوم الانسانية وأن تتاح لى الفرصة لتخلـــيص هذا الكتاب مما شابه من قصور لم يسعفنى الوقت لاستكماله بناء على ملاحظات أساتذتى وزملائى وطلابى حيث نرتفع جميعا بمهنتنا مهنة الخدمة الاجتماعية.

(والله ولى التوفيق)

" المؤلف "

الباب الأول
مفاهيم واتجاهات حديثة فى الإدارة

الفصل الأول: مفاهيم أساسية فى الإدارة.

الفصل الثانى: اتجاهات حديثة فى إدارة المنظمات الاجتماعية.

الفصل الأول
مفاهيم أساسية فى الإدارة

المفهوم الأول: التنمية الإدارية.

المفهوم الثانى: الإصلاح الإدارى.

المفهوم الثالث: الإدارة بالأهداف.

المفهوم الرابع: التطوير التنظيمى.

المفهوم الخامس: الاتصال الإدارى.

المفهوم السادس: القيادة الإدارية.

المفهوم الأول: التنمية الإدارية

(١) تعريف التنمية الإدارية ومستوياتها:

تتعدد مفاهيم التنمية وتتنوع باختلاف الذين تناولوها بالدراسة فمنهم من تناولها من منظور اجتماعى ومنهم من تناولها من منظور اقتصادى ومن تناولها من منظور إدارى وهو المنظور الذى يهمنا توضيحه.

ولقد تعددت وجهات النظر فى تعريف التنمية الإدارية ومنها:

التعريف الأول:

هى تقوية الطاقات الإدارية من أجل تحقيق النجاح فى تنفيذ المشروعات القائمة وتحسين قدرات المديرين وتأمين مورد كاف ومنتظم من المديرين الأكفاء لمقابلة احتياجات المستقبل.

التعريف الثانى:

هى أسلوب لتحسين المقدرة الإدارية لاتخاذ القرارات وتيسير الاتصال والقيادة.

ومن وجهة نظرنا نعرفها بأنها:

عملية تغيير موجه ومنظم وهادف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة فى الوحدات الإدارية بطرق الإدارة العلمية وزيادة قدراتها ومهاراتها على استخدامها فى حل المشاكل التى تواجهها ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها للمساهمة الفعالة فى تحقيق أهداف المنظمة.

وعملية التنمية الإدارية هى عملية محسوسة فى الجهاز الإدارى تتم على مستويين:

المستوى الأول:

مستوى النشاط الإدارى ذاته وممارسة الإداريين خصوصاً فى المستويات العليا لإعداد وتنمية الإداريين، علاوة على أنها امتحان هام لكفاءة الإدارة وقدرتها على التنمية والتطور الذاتى بأقل درجة ممكنة من التوجيه والمبادرة.

المستوى الثانى:

مستوى الجهاز الإدارى كأحد الأنشطة الهامة للجهاز الذى يقوم بالإشراف على شئون الخدمة فى المنظمة التى يعمل بها.

(٢) أهداف التنمية الإدارية وقواعدها:

وتستهدف عملية التنمية الإدارية عادة تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هى:

(١) توفير العدد الكافى من القيادات الإدارية لمواجهة الاحتياجات المتزايدة للقيادات بسبب عمليات التوسع والإحلال.

(٢) تحسين مستوى كفاءة القيادات الحالية لا ليصبحوا أكثر قدرة أى مواجهة متطلبات أعمالهم الحالية ولكن أيضاً ليكونوا أكثر استعداداً للتكيف مع متطلبات التغيير فى المستقبل.

(٣) رفع مستوى الروح المعنوية للمديرين وتقوية إحساسهم بالانتماء للمنظمة.

وعملية التنمية الإدارية نشاط متكامل يرتكز على ثلاث قواعد رئيسية هى:

أولاً: وجود نظام سليم للاختيار وتقييم الأداء يساعد فى الكشف عن هؤلاء الأشخاص الذين تتوافر فيهم احتمالات القدرة على تولى مهام العمل القيادى.

ثانياً: التخطيط لتنمية تلك الاحتياجات سواء من خلال الممارسة الفعلية تحت إشراف الرؤساء أو من خلال البرامج الرسمية للتدريب.

ثالثاً: تشجيع الأشخاص أنفسهم على عملية التطوير والتثقيف الذاتى.

وترجع أهمية التنمية الإدارية لما يلى:

أ- أهمية الدور الذى تقوم به الإدارة فى تحقيق عملية التنمية الشاملة من خلال عمل الوزارات والقطاع العام والمؤسسات الخاصة فى مجال الإنتاج والخدمات.

ب-أن التنمية الإدارية ضرورية بالنسبة للدول النامية- ومنها مصر- حيث الطموحات العالية لجماهير المواطنين والطاقات البشرية والموارد غير المستثمرة، خاصة وأن مشكلة تلك الدول هى افتقارها إلى الكفاءات الإدارية القادرة على استنباط أفضل الطرق لتوظيف مواردها.

ج- أنه بتقدم الإدارة ورقيها فإن الكفاءة فى استخدام القوى الإنسانية وموارد الثروة سوف تزداد إلى حد كبير. ويصبح استخدام الطرق العلمية فى حل المشاكل التى تواجه التنمية فى متناول اليد إلى حد كبير.

د- أن نجاح خطة التنمية الشاملة (الاقتصادية- الاجتماعية) لأى دولة وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استغلال الموارد المتاحة ونجاح المشروعات المختلفة التى من خلالها تتوفر الخدمات ويزداد الإنتاج. وهذا النجاح يتوقف على كفاءة إدارة تلك المشروعات فى تخطيط سياستها كما يتوقف على حسن تنفيذ تلك السياسات ودقة متابعة النتائج فى إطار تنظيمى سليم يضمن الاستفادة من جميع الطاقات بشكل تعاونى وبأقل التكاليف وهذا لا يتأتى إلا بإدارة سليمة.

ومن هنا نجد أن نجاح خطة التنمية الشاملة مرتبط بمستوى الكفاءة الإدارية فى المشروعات المختلفة التى هى أدوات تحقيق أهداف الخطة.

هـ- أن الإدارة تلعب دوراً هاماً فى عملية تكوين رأس المال الذي تعانى معظم الدول النامية من ندرته ويتم ذلك عن طريق ما تستطيع الدولة استنباطه من طرق الاستثمارات الجديدة وابتكار منتجات جديدة وتحسين العملية الإنتاجية ورفع كفاءتها.

(٣) تحديات التنمية الإدارية فى المجتمع المصرى:

هناك مجموعة من التحديات التى تواجه الإدارة فى مجتمعنا المصرى وتجعل من التنمية الإدارية ضرورة ومنها:

- عدم استقرار القيادات الإدارية فى مناصبها وانعكاس ذلك على تخطيطهم وتنفيذهم لفترة طويلة، وبالتالى ضعف عنصر الاستقرار وتحول الجهود الإدارية إلى مجرد حل للمشاكل اليومية فضلاً عن عدم تكوين الصفوف الثانية فى القيادة.
- اختيار القيادات الإدارية على أساس التخصص الدقيق دون مراعاة أساس الكفاءة الإدارية.
- عدم استعداد الأفراد للالتزام بنظم إدارية حديثة وبالتالى فرض النظم التقليدية عليهم حتى ولو لم تحقق أهداف المنظمات التى يعملون بها.
- مطالبة العاملين بالحصول على مكاسب أسرع وأكثر من معدل الزيادة فى الجهد المبذول والإنتاج المحقق وارتباط هيكل الأجور بالمؤهلات وليس بالجهد أو الإنتاج أو نوعية العمل المطلوب أداؤه.
- نقص وعدم دقة البيانات وعدم الاتفاق عليها مقدماً وعدم دوريتها مما يؤدى إلى عدم تطوير السجلات التى تفى بها وعدم الاستفادة من تحليلها وانعكاس ذلك على العمليات الإدارية بالمنظمات.
- التطرف فى مبدأ عدم الثقة فى التصرف ما ينتج عنه تحويل اللوائح إلى تفصيل شديد ينتج عنه عدم المرونة فى التصرف والاتجاه إلى أن تكون اللوائح هدفاً بدلاً من أن تكون وسيلة لتحقيق هدف.
- انتشار بعض القيم والاتجاهات الاجتماعية السلبية مثل تدنى قيمة احترام الوقت والتقليل من أهمية الاعتماد على المنهج العلمى كأسلوب حاسم للتصدى للمشكلات التى تواجه إدارة المنظمات وتؤثر على تحقيقها لأهدافها.

(٤) المعضلات التى تواجه عملية التنمية الإدارية فى مصر:

لقد ترتب على ظروف المجتمع المصرى الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية فى مرحلة التنمية الشاملة السريعة كثير من مظاهر التفاوت المختلفة وقد ترتب على هذه التفاوتات بصورها المتعددة وجود تحديات اجتماعية واقتصادية وتنظيمية وشخصية لعملية التنمية الإدارية فى مصر، ***تحدد أبعادها المباشرة على النحو التالى:***

- ثمة مستويات معينة تعم الدول الفقيرة مادياً وتؤثر على طبيعة البناء الإدارى ومقدرته على اتخاذ القرارات اللازمة لعملية التنمية الإدارية، وتقبل التفسيرات اللازمة لنمو القدرات الإدارية، فقدرة عامل رأس المال يقتضى توفر المعرفة الفنية والتنظيمية للإدارة لتعديل الوسائل الفنية والتنظيمية التى تمكنها من استخدام رأس المال المتاح بأعلى مستوى من الكفاءة فى الوقت الذى لا تتوفر فيه هذه المعرفة، كما أن طبيعة البناء الإدارى فى الدول النامية غير مبال بالحصول على المعرفة الفنية المتطورة.
- أن تأكيد الحكومات فى الدول النامية على إنجاز معدل مرضى من التنمية الإدارية يقابله الاتجاه إلى المحافظة على البيروقراطية التقليدية التى تؤثر على الوسائل الشخصية والمعايير التقليدية فى علاقاتها وأدائها لمواردها واتخاذ قراراتها.
- طبيعة البناء الإدارى وكفاءته الوظيفية المحدود والتى تخشى الدول على إجراء تعديلات إدارية عليه يترتب عليها إظهار قصورها الوظيفى.
- اختلاف معدل أداء الأدوار الإدارية فى الدول النامية نتيجة لنقص القدرة الشخصية للإداريين وغلبه الطابع التقليدى عليها وعجزها عن استيعاب الخصائص الأدائية المطلوبة لعملية التنمية الإدارية، وما يترتب عليه من صراع بين الطابع التقليدى والتغيرات الملائمة لتحقيق النمو الإدارى المتوقع منها.

وقد ترتب على تحديات ومعوقات التنمية الإدارية بجانبها الموضوعى والذاتى ظهور الاتجاه الإدارى والسلوك الإدارى المتسم بالسلبية والتبلد والمقاومة لجوانب التغييرات اللازمة لنمو القدرات الإدارية.

ويمكن تناول المشكلة الإدارية فى مصر باعتبارها عملية ذات أبعاد ثلاثة يتمثل بعدها الأول فى مرحلة التهيؤ للمشكلة الإدارية وما تتضمنه مصادر هذه المشكلة الكامنة فى التفاوتات المتنوعة بين المستويات الإدارية، ويتمثل بعدها الثانى فى طبيعة التناقض الموقفى والتفاعل بين مستويات الأداء الإدارى المطلوبة بالنسبة للأدوار وشاغليها والقدرات المتاحة المحدودة والمحافظة ويتمثل البعد الثالث فى المرحلة الثالثة للمشكلة الإدارية وما ترتب على التنافس الموقفى فى المرحلة الثانية من تكوين الاتجاهات الإدارية وصور السلوك المتسمة بالتبلد والانسحاب والمقاومة لعوامل التنمية الإدارية فى مصر، مما يؤدى إلى زيادة مستوى اغتراب الشخصية الإدارية.

وإذا ما بلغت الشخصية الإدارية هذا المستوى من الاغتراب تعارضت اختياراتها مع الاختيارات والاتجاهات اللازمة للتغييرات الإدارية وإنماء قدرات الإدارة ومن ثم تبدأ الشخصية الإدارية فى مقاومتها للتغييرات الإدارية بصورة معلنة وغير معلنة.

ومن ثم تساعدنا المقارنة بين خصائص الشخصية الإدارية القادرة على تقبل التغيرات الجديدة والشخصية الإدارية الفعلية من تحديد أبعاد التغيرات اللازمة لخلق الشخصية الإدارية القادرة على الإنماء الذاتى واتخاذ القرارات المحققة لتوقعات التنمية الإدارية، والاستعانة بالسياسات الحديثة الكفيلة بتنمية المقدرة الإدارية القادرة على استخدام الموارد المتاحة بأعلى مستوى من الكفاءة المحققة لتوقعات التنمية الشاملة.

(٥) المحاور التى يجب أن ترتكز عليها استراتيجية التنمية الإدارية:

أن أية استراتيجية للتنمية الإدارية لابد أن يكون لها عدة محاور ترتكـز عليها بحيث يؤدى تفاعلها إلى دفع عجلة التنمية الإدارية، وهذه المحاور بـرغم أهميتها إذا ما نظرنا إليها بنظرة عامة، إلا أن هذه الأهمية تتفاوت نسـبياً مـن محور إلى آخر وذلك بحسب مدى التأثير الذى يشارك به فى التنمية الإدارية من جهة، وبحسب ما يتطلبه من إمكانات وجهود قومية من جهة أخرى، وإذا حاولنا أن نعدد محاور الارتكاز الأساسية فى استراتيجية التنمية الإدارية، ***فإنـه يمكـن حصرها فى:***

المحور الأول: المحور الأيديولوجى والسياسى:

باعتباره الإطار الذى تتم فى داخله عملية التنمية الإدارية، كما أنه هو الذى يحدد أبعادها واتجاهاتها وأهدافها النهائية ويؤكد عنصر الالتزام أو المسئولية التى تتحملها الأجهزة البيروقراطية إزاء المجتمع.

المحور الثانى: المحور التعليمى:

باعتبار أن مراجعة تخصصات التعليم الحالية إنما هو ركيزة أساسـية من ركائز التنمية الإدارية، والتى بدونها تفقد هذه التنمية مصدراً أولياً من مصادر قوتها.

المحور الثالث: المحور الإنسانى فى التنمية:

وأبرز نقاط التركيز فيه يجب أن تكون على عنصر القيادات الإداريـة باعتبارها النواة المثلى الذى يجب أن يتمركز حولها التغيير.

المحور الرابع: المحور التنظيمى:

وذلك بكل ما يشتمل عليه من ضرورة تحليل الهياكل التنظيمية للتعرف على مصادر الخلل والاعوجاج، وكذا مراجعة اللوائح والنظم الإجرائية المعقدة المعمول بها حالياً.

المحور الخامس: محور القيم الأدبية:

التى يجب أن تخدم كمعايير لترشيد السلوك التنظيمى وتبعد بـه عـن الانحراف والانتهازية وغيرها من المعانى التـى تسـئ إلـى العمـل الإدارى العام.

المحور السادس: المحور التدريبى:

أو محور الإمكانيات التى يجب أن تخصص للتنمية الإداريـة، وذلـك على اعتبار أن هذه المخصصات إنما هى استثمارات ترصـد لرفـع الطاقة الإنتاجية للأجهزة الحكومية ولابد أن يكون لها عائد مجز فـى النهاية.

المحور السابع: المحور الاجتماعى:

من حيث إحكام ربط الأجهزة الحكومية ببيئتها الخارجية وتمكينها مـن الاضطلاع بدور قيادى فى خدمتها وإزالة رواسب الجفوة القديمة التى تفصل بين المواطن وأجهزة الإدارة.

المفهوم الثانى: الإصلاح الإدارى

(١) تعريف الإصلاح الإدارى:

أصبح مصطلح الإصلاح الإدارى من أكثر المصطلحات شيوعاً فى دول العالم بصفة عامة وفى الدول النامية بصفة خاصة وذلك للإحساس بالحاجة إلى إحداث تغيير وتطور فى الأجهزة الإدارية القائمة، فنجد أن الدول المتقدمة تشعر أنها بحاجة إلى تطوير وتحسين كفاءة الإدارة بها حتى تواكب المتغيرات والظروف التى حدثت وتحدث فى المجتمع وحتى تستفيد من المنجزات التكنولوجية وتطويعها لخدمة الإدارة. وفى الدول النامية أصبح الإصلاح الإدارى ضرورة لأن الجهاز الإدارى فى هذه الدول يضطلع بمسئولية تحقيق التنمية الشاملة.

ولقد تعددت وجهات النظر فى تعريف الإصلاح الإدارى ومنها:

التعريف الأول:

إعادة تنظيم الجهاز الإدارى للدولة للقيام بوظائفه على ضوء المتغيرات الجديدة الهادفة لتحقيق التنمية المجتمعية.

التعريف الثانى:

تغير أصيل فى أسلوب العمل فى التنظيم وفى عمل الأشخاص، وفى نظرة الناس لكل هذه الأمور بما يعنى تحويل كامل فى الخطط وتغيير جوهرى فى الروح والفكر وأنماط السلوك الإدارى وتنظيم وعمل العنصر البشرى لتحقيق التنمية الإدارية.

ومن التعاريف السابقة يتضح ما يلى:

(أ) الإصلاح الإدارى عملية مستمرة ومتجددة لا تتوقف ترتبط بتغيير النظام وأسلوب العمل والفكر والسلوك الإدارى.

(٣) الإصلاح الإدارى كأساس لتحديث المجتمع المصرى:

إن تخطيط التنمية الشاملة للتحديث لا تحتاج لإدارة " إدارة التنمية والتحديث" فقط بل إلى ثورة فى الإدارة بصفة عامة وإدارة التنمية بصفة خاصة.

ومن المتفق عليه أن تحديث الإدارة هو جزء أساسي من منظومة تحديث مصر، وأن مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع يقدم إطاراً ملائماً لتوجيه عملية الإصلاح فى ظل المتغيرات العالمية، ويقصد بتحديث الإدارة تحسين قدرة ورفع كفاءة الجهاز الإدارى وذلك بإدخال الأساليب الإدارية والتقنية الحديثة بما يتلاءم مع المتغيرات العالمية والمحلية. أما مفهوم إدارة شئون الدولة فيعبر عن نمط جديد من التفاعلات والتشابكات.

كما تؤدى ظاهرة العولمة وظهور التكتلات الاقتصادية مثل منظمة التجارة العالمية وغيرها وثورة المعلومات والاتصالات، والأخذ بمبدأ الخصخصة، إلى ضرورة تغيير وتطوير دور الدولة، وما يستتبع ذلك من تأثير كبير على شكل منظومة الإدارة العامة وأسلوب عملها والقيم السائدة فيها.

فتغير دور الدولة وسيادة مفهوم العولمة أدى إلى ظهور فاعلين جدد يشاركون الدولة وجهازها الإدارى فى عملية وضع وإدارة وتنفيذ السياسات، مثل القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، مما أدى على مناداة العديد من الخبراء إلى ضرورة تطوير الجهاز الإدارى ليعمل بكفاءة عالية وبتكلفة أقل.

وبالإضافة إلى ذلك فقد ساعد انتشار ثورة الاتصالات والمعلومات إلى تغير شكل المنظومة العامة لإدارة المجتمع من الشكل الهرمى إلى شكل شبكى، حيث تلعب أجهزة الكمبيوتر وشبكات المعلومات دوراً أساسياً فى الربط بين أجزاء المنظمة الواحدة داخلياً والربط بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى خارجياً بالإضافة إلى ربطها بجمهور المتعاملين.

كما أن تعاظم دور شبكات المعلومات والاتصالات قد رسخ منظومة قيم جديدة مثل الشفافية والمساءلة والمراجعة والمشاركة، حيث لم تعد المعلومة حكراً على مستوى إدارى دون الآخر بل أصبح معيار النفوذ والقدرة على التأثير هو كيفية إدارة هذه المعلومات.

يضاف إلى ذلك أن ظهور التكتلات الاقتصادية وإعلاء مبدأ المنافسة قد أدى إلى ترسيخ قيم الجودة والابتكار فى العملية الإدارية، بحيث أصبحت الجودة الشاملة عنصراً أساسياً لأى منظمة إدارية.

وينطلق مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع كأساس لتحديث الدولة من عدة اعتبارات أهمها:

الاعتبار الأول: أن الإدارة الفعالة للدولة والمجتمع تتطلب وجود جهاز إدارى ذا كفاءة عالية، بصرف النظر عن الدور المنوط بالدولة وعن عدد الفاعلين المشاركين فى هذا الدور.

الاعتبار الثانى: أن تحديث الجهاز الإدارى ضرورة للحفاظ على ما تم إنجازه عن طريق الإصلاح الاقتصادى، حيث ينعكس هذا التحديث على تحسين ودعم مناخ الاستثمار والتنمية.

الاعتبار الثالث: أن تحديث الجهاز الإدارى ضرورة لتدعيم الإصلاح السياسى، فرفع مستوى أداء الخدمات وتبسيط الإجراءات يسهل حصول المواطنين على الخدمات العامة بجودة عالية وبأسلوب يحترم آدمية المواطن، ويؤدى إلى تعظيم انتماء المواطن للوطن وارتفاع نسبة الرضاء العام عن النظام السياسى، الأمر الذى يحقق الاستقرار السياسى.

الاعتبار الرابع: أن الجهاز الإدارى هو المحك الأول لعلاقة المواطن بالدولة، وكلما كانت صورة هذه العلاقة إيجابية كلما زادت مشاركة المواطن فى الحياة العامة.

وعلى الرغم من تعدد برامج الإصلاح الإدارى وخطط التطوير والتحديث فى مصر إلا أن تحليل أوضاع الجهاز الإدارى فى الدولة يشير إلى مجموعة من المشكلات، تتمثل فى تضخم حجم الجهاز الإدارى، وعدم ملاءمة الثقافة والمهارات الإدارية مع متطلبات العصر وفقدان الحافز والدفاع للإنجاز، وضآلة المرتبات وعدم كفايتها، وصورية تقييم الأداء وعدم ربطة ببرامج للثواب والعقاب أو الترقى، وضعف الكفاءة والفاعلية، وانعدام الجودة فى الخدمات العامة، وضعف المساءلة والمحاسبة والشفافية،وتعقد الإجراءات، بالإضافة إلى عدم رضا المواطنين عن نوعية وأسلوب تقديم الخدمات العامة.

وبناء على تحليل ورصد هذه المشكلات يمكن القول بأن تحديث الجهاز الإدارى للدولة يتطلب الأخذ بمنظومة متكاملة للإصلاح، ***تشتمل على عدة أطر نلخصها فيما يلى:***

(أ) الإطار القيمى:

الذى يهتم بتقديم ثقافة مؤسسية جديدة تعلى قيم النزاهة والجودة وترشيد الإنفاق والمحافظة على المال العام ورضاء متلقى الخدمة بالإضافة إلى تعظيم قيمة الإنجاز.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاعتماد على مفهوم الإدارة بالأداء كأساس لعملية التحديث حيث تكون القيمة العليا فى قيمة الأداء وتحدد معايير لقياس جودة أداء العاملين والمؤسسات العامة على حد سواء ويتم ربط الأداء بالثواب والعقاب الذى يتم من خلاله التمييز بين من يؤدون عملهم على أكمل وجه وبين الذين يتقاعسون عنه.

(ب) إطار مؤسسى تنظيمى:

يقوم بمعالجة تضخم وترهل حجم الجهاز الإدارى من أجل الوصول به إلى الحجم الأمثل، ويعكس الوظائف الحقيقية المخول له القيام بها ويقضى على الازدواجية وتضارب الاختصاص.

الأمر الذى يتطلب تحديد الهدف من الجهاز الإدارى فى ظل الدور الجديد للدولة والمتغيرات العالمية والمحلية الجديدة وإعادة النظر فى بعض الهياكل الإدارية القائمة بما يحقق التوازن بن وحدات الجهاز الإدارى والتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وتفعيل دور وحدات المتابعة والتقييم والتوفيق بين الرغبة فى تحقيق كفاءة الجهاز الإدارى من جانب وقدرته على الاستجابة لمطالب المواطنين من جانب أخر، أو بعبارة أخرى المواءمة بين كفاءة العمل والبعد الاجتماعى.

(ج) إطار للتنمية البشرية:

يقوم على تنمية القدرات والمهارات الإدارية بما يتلاءم مع روح العصر ومتطلبات السوق وبمعدل جودة يتلاءم مع المعدلات المتعارف عليها دولياً.

ولعله تجدر الإشارة هنا إلى التجربة التى قامت بها وزارة التنمية الإدارية بالاشتراك مع جمعية جيل المستقبل وهى تجربة للإعداد المبكر للقادة بالاتفاق مع كلية الإدارة بجامعة هارفارد ونوصى بتعميمها.

(د) إطار تقنى فنى:

يأخذ بنظم المعلومات الإدارية والطرق المختلفة لإدارة المعرفة من خلال ميكنة الأعمال الإدارية داخل المؤسسات العامة على كل المستويات وتعميم استخدام الحاسب الآلى داخل المؤسسة وكذلك عمل شبكة داخلية تربط مختلف إدارات المؤسسة معاً، وإنشاء شبكة خاصة بين المؤسسات العامة وبعضها البعض حتى تتحقق السرعة فى توفير المعلومات، والتكامل فى تحقيق الخدمات، أى الأخذ بنظام الحكومة الاليكترونية الذى يساعد على توفير المعلومات لكل المواطنين على حد سواء، كما أنه يباعد بين المواطن والموظف مما يؤدى لتبسيط الإجراءات.

(٤) متطلبات الإصلاح الإدارى فى المجتمع المصرى:

حتى يكون الجهاز الإدارى للدولة عاملا من عوامل تحديث المجتمع المصرى فإنه ينبغى توفر المتطلبات التالية:

المتطلب الأول:

ترشيد حجم الجهاز الإدارى للدولة، وتطوير هياكله والعلاقات التنظيمية بين وحداته، وإعادة صياغة وظيفته ومهامه، ونظم اختيار الإدارة العليا على أسس تحقق توفير أفضل العناصر ذوى القدرات والمهارات التى تؤهلها من إدارة المؤسسات المسئولة عن وضع وتنفيذ ومتابعة وتقويم السياسة.

المتطلب الثانى:

ترشيد حجم العمالة فى الجهاز الإدارى للدولة، بتطوير نظم شغل الوظائف العامة، ونظم توظيف الخبراء ونظم توظيف العمالة المؤقتة بحيث لا يؤثر حجم العمالة على فعالية الجهاز الإدارى سلباً.

المتطلب الثالث:

تطوير مستوى أداء الخدمات الجماهيرية، وذلك بتطوير أساليب وسياسات التدريب بما يكفل زيادة معارف ومهارات العاملين فى مجالات الرعاية الاجتماعية ويضمن حصول المواطن على الخدمة فى سهولة ويسر فى أقل وقت وبأقل تكلفة وبإجراءات ميسرة.

المتطلب الرابع:

إقامة قاعدة معلومات لحجم الجهاز الإدارى وهياكله وإدارته وللعمالة والأجور للوظائف المشغولة والخالية وتكاليف استخدامها مرتبطة بالمقررات الوظيفية والخدمات التى يقدمها الجهاز الإدارى للدولة، أى إعادة هيكله الخدمة المدنية حتى تستجيب بصورة أفضل للاحتياجات الفعلية للدولة.

المتطلب الخامس:

الارتقاء بمستوى الوظيفة العامة عن طريق البدء بحل المشكلات الوظيفية لبعض طوائف العامين وتحقيق التقارب فى نظم الأجور الإضافية والحوافز ونهاية ربط الدرجات واستمرار السعى لتحقيق التوازن بين الأجور ومستويات المعيشة وصعوبة العمل فى مجالات الرعاية الاجتماعية.

المتطلب السادس:

السعى نحو التحديث التدريجى للإدارة على نحو يراعى ظروف المجتمع وإمكانياته بما يتطلب محاصرة الفاقد فى الجهاز الإدارى ووضع خطة لإعادة استخدام المبانى والسيارات الحكومية ثم تكثيف الجهود تدريجياً فى اتجاه توظيف تكنولوجيا المعلومات لخدمة الأجهزة الإدارية وتطويرها وتحديثها.

المتطلب السابع:

محاربة الفساد الإدارى خاصة ما يرتبط بما يقوم به العاملون فى الجهاز الحكومى بهدف الحصول على مكاسب لهم أو لعائلاتهم وأصدقائهم نتيجة لتمتع هؤلاء العاملين بحرية واسعة فى التصرف وبقليل من الخضوع للمساءلة.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدعيم مواثيق أخلاقيات الوظيفة العامة وإعادة تقييم الإجراءات التأديبية المعمول بها، وتوقيع العقوبة الرادعة على العاملين المخالفين الخائنين للثقة العامة بهدف الحد من ممارسات الفساد الإدارى.

المتطلب الثامن:

إضفاء الصيغة المهنية على الجهاز الإدارى بالدولة والتى تتضمن:

مكافآت مناسبة، تدريب ملائم، إدارة ماهرة، موضوعية فى الاختيار والترقية، ميثاق للأخلاقيات الوظيفية، إجراءات مبسطة، تحلل من مظاهر البيروقراطية المعقدة، تحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة من الوظائف، تحديد معايير أداء مناسبة، وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء الوظيفى.

المتطلب التاسع:

الاهتمام بتطوير وتنقية التشريعات المنظمة لأوضاع الجهاز الإدارى بالدولة وذلك لوجود قوانين ولوائح كثيرة تؤثر على العمل الإدارى الحكومى قد وضعت فى مراحل زمنية سابقة وفى ظل أوضاع اقتصادية وسياسية تختلف تماما عما هو سائد حالياً، والعمل على أن تكون تلك التشريعات مراعية للظروف الحالية فى إطار فلسفة مشتركة أو استراتيجية عامة تنسق بين تلك التشريعات لتوجه مسيرة العمل المجتمعى على أسس سليمة.

المفهوم الثالث: الإدارة بالأهداف

(١) تعريف الإدارة بالأهداف:

يمكن تعقب تاريخ الأفكار المتصلة بالإدارة بالأهداف من عهد " فردريك تايلور " إلا أننا لا نجد كتابة محددة واضحة ومباشرة عن الإدارة بالأهداف إلا عام ١٩٥٤ عندما نشر " بيتر دوكار" كتابة بعنوان ممارسة الإدارة".

والفلسفة الأساسية التى تقوم عليها الإدارة بالأهداف هى الإدارة التشاركية بمعنى أن تحدد كل مؤسسة عن طريق مشاركة العاملين فيها أغراضها وأهدافها ثم تحدد وتطور العمل اللازم لبلوغ هذه الأهداف من خلال معرفة واضحة بالطاقات والإمكانيات التى ستسهم فى تنفيذ العمل خلال فترة زمنية معينة وتحدد الوسائل التقويمية لمعرفة مدى تحقق الأهداف ودور كل عامل فى بلوغ أهدافه الخاصة أو أهداف المؤسسة ككل.

وقد بدت جمهورية مصر العربية تطبيق هذا الأسلوب منذ عام ١٩٧٦م على مختلف مستويات الإدارة عندما اعتمد رئيس الوزراء فى ذلك الحين برنامج الإدارة بالأهداف لتطوير نظام العمل فى دوائر الإنتاج المحلى فى مصر وفى دوائر الدولة الحكومية.

ولقد تعددت تعاريف الإدارة بالأهداف ومنها:

التعريف الاول:

هى الإدماج بين الخطط الفردية وحاجات الإداريين فى المستويات المختلفة وتوجيهها نحو إنجاز مشترك فى فترة زمنية محددة.

التعريف الثانى:

استراتيجية للتخطيط والوصول إلى النتائج التى ترغبها الإدارة وفى نفس الوقت تحقيق أهداف ورغبات المشتركين فى التنفيذ.

التعريف الثالث

هى نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها فى العمل الإدارى، كما إنها فى نفس الوقت إدارة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل.

ومن جانبنا يمكن تعريف الإدارة بالأهداف بأنها:

العملية التى يسهم بها العاملون فى المنظمة فى تخطيط ووضع أهدافها وأغراضها التنظيمية بطريقة تشاركية فى شكل إنجازات متوقعة فى فترة زمنية محددة.

ولابد من مراعاة النقاط التالية:

(١) أن الإدارة بالأهداف لا تحصر اهتمامها فى تحسين أداء الأفراد بل ينسحب هذا الاهتمام على أداء المنظمة ككل.

(٢) أن الإدارة بالأهداف لا تعنى بتحديد الأهداف فقط، وإنما تعنى أيضا بالإجراءات والنظم والنشاطات وعلاقات العمل وبنظرة كلية متكاملة بحيث يشترك جميع العاملين فى المؤسسة فى اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة ومن العمل سويا وبالتضامن لتحقيق الأهداف.

(٣) أن الإدارة بالأهداف ليست نظرية إدارية متكاملة فقط إنما هى أسلوب أو نظام إدارى ***يقوم على مبادئ رئيسية يمكن إيجازها فى:***

(أ) وضع الأهداف بصورة النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة بطريقة تشاركيه بين الرؤساء والمرؤوسين.

(ب) تحديد الأساليب والوسائل الواجب إتباعها من أجل بلوغ نتائج الأهداف.

(ج) تحديد أنسب الوسائل الممكنة لقياس مدى التقدم نحو بلوغ الأهداف.

(د) وضع نظام مستمر للرقابة والتقويم للوقوف على تقدم العمل أولاً بأول خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ.

(هـ) مراجعة النتائج التى تم تحقيقها تمهيداً لاتخاذ القرارات اللازمة لتحديد الأعمال فى الفترة التالية أو لوضع أهداف جديدة.

ويمكن القول بأن مبدأ التشاركيه والديموقراطية فى الإدارة بالأهداف هما أوضح مبادئها كما انه يمكن القول أن هناك ثلاثة مبادئ أخرى، ***متضمنة فى هذين المبدأين هى:***

- الشعور بالالتزام.
- الشعور بالمسئولية.
- الشعور بروح معنوية عالية عند العاملين.

(٢) أهداف الإدارة بالأهداف والنتائج فى مجال المؤسسات الاجتماعية:

يحقق إتباع نظام الإدارة بالأهداف فى مجال المؤسسات الاجتماعية المزايا التالية:

أ- إيجاد تخطيط طويل المدى لبرامج الرعاية الاجتماعية يحقق تحسين أداء تلك البرامج على المدى البعيد.

ب-نجاح تكامل برامج الرعاية الاجتماعية وذلك عن طريق التنسيق بينهما لتحقيق الهدف.

ج- التزام جميع العاملين بالمؤسسة الاجتماعية بنتائج محددة تحفزهم على الاجتهاد لتحقيق النتائج المرتقبة ومساعدة المدير على تركيز انتباهه على النتائج النهائية.

د- رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة الاجتماعية وزيادة ثقتهم بالإدارة لإدراكهم بأنهم يشاركون فى تحديد الأهداف والنتائج على أساس علمى، وتفويض الصلاحيات اللازمة للتنفيذ وتحفيزهم للعمل على أساس النتائج.

هـ- تطوير وتحسين أداء عناصر برامج الرعاية الاجتماعية من خلال تفهم العاملين بالمؤسسة الاجتماعية لطبيعة تلك البرامج وعلاقتها بأهداف المؤسسة، ومشاركتهم فى تحديد أهدافهم الفردية وقياس النتائج وتقييمها واكتشاف مواطن القوة والضعف وحصول المرؤوسين على الإرشاد الكافى من الرؤساء لتطوير العمل والتفكير فى الاتجاه المستقبلى.

و- إيجاد التغيير فى مجال الرقابة والسيطرة على الأفراد إلى الرقابة والسيطرة على العمليات وخاصة أن تقييم المدير يتم على أساس مدى إدارته للعمليات المسئول عنها.

ز- تحسين نظم تقييم الأداء باستخدام المؤشرات ومستويات الأداء المدروسة والبعد عن الرقابة التفصيلية بقدر الإمكان.

ح- الاستجابة المباشرة والسريعة للتغيرات التى تحدث فى البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الاجتماعية لإلمام المدير بالأهداف المطلوبة واويات كل منها بما يسهم فى تحقيق الأهداف بطريقة أفضل.

(٣) خطوات الإدارة بالأهداف:

تتضمن الإدارة بالأهداف الخطوات التالية:

أ- تقدير الأهداف.

ب-تحديد وتوفير المصادر والموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة للقيام بالعمل تجاه تحقيق الأهداف.

ج-وضع برنامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل عامل فى المؤسسة بالمهام والأدوار المسندة إليه.

د- التقويم والتغذية العكسية.

ه- القيام بالمكافآت والعقوبات التى تتناسب مع الإنجاز.

وهذا يعنى:

- تحديد الهدف العام للمؤسسة بالتفصيل إلى جانب تحديد هدف كل وحدة من وحداتها أو مستوى من مستوياتها وهدف كل العاملين بحيث يكون قابلا للمحاسبة.
- تقرير معيار محدد ومتقن قدر الامكان لقياس النتائج.
- تحديد المسئولين الذين سيقومون باستخدام ذلك المعيار بحيث يمكن الاعتماد على كفاءتهم وصدق نتائج القياس.
- تحديد جوانب القوة والضعف فى الأداء لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطوير العمل لتحقيق الأهداف بطريقة أفضل.

(٤) العوامل التنظيمية اللازمة لنجاح الإدارة بالأهداف:

تتعدد العوامل التنظيمية اللازمة لنجاح الإدارة بالأهداف ومنها:

(أ) الإدارة الذاتية اللامركزية حيث أن تطبيق الإدارة بالأهداف يستلزم نوعا من التنظيم الإدارى يتحقق فيه شرطان هما: الرقابة الذاتية والإدارة الجماعية.

(ب) النظرة الإدارية المتكاملة، حيث لابد من ضمان التكامل بين الأهداف التنظيمية عن طريق إسهام العاملين فى مختلف المستويات فى تحقيق أهداف المنظمة، وتوفير علاقات منظمة ومنسقة بين سائر العمليات الإدارية فى المؤسسة.

(ج) فهم ومساندة المسئولين لهذا النوع من الإدارة، حيث أن نجاحها يرتبط بالظروف الملائمة لتطبيقها عن طريق توفير مناخ ملائم يسمح للعاملين فى المنظمة بالمشاركة المفتوحة فى سائر مراحل العمل وتوفير جو إنسانى يقر فيه العاملون بمكانتهم فى المنظمة.

(د) فعالية الاتصال فى جميع الاتجاهات عموديا ورأسيا وأفقيا، خاصة أنه بقدر ما تكون عمليات الاتصال وقنواته فعالة فى الحصول على معلومات صحيحة ومتكاملة وسريعة وشاملة تكون الفرصة مهيئة لإعادة النظر فى الأهداف أو فى تقرير أهداف وأغراض جديدة.

(هـ) تغيير التنظيم حيث يستلزم أسلوب الإدارة بالأهداف نظرا نافذا فى التنظيم للعمل على تطويره أو تغييره بما يتمشى مع الأسلوب الجديد وكلما حدث فى جو المنظمة تغيير أو تطوير فإنه لابد من أن يستتبع ذلك تغييراً أو تطويراً فى التنظيم نفسه.

(و) أن تكون حدود المنظمة واضحة حتى يكون تقرير الأهداف ومتابعة إنجازها ضمن مجال معروف يمكن السيطرة عليه، وهذا لا يعنى أن يكون النظام مغلقا لان الإدارة بالأهداف تقتضى أن يأخذ العاملون بالتأثير الخارجى ويؤثرون فيه إنما يعنى أن تكون سياسة هذا التأثير ومداه واضحة فى فلسفة التنظيم وهيكله.

المفهوم الرابع: التطوير التنظيمى

(١) تعريف وخصائص التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمى أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذى يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة الاجتماعية وتحسين قدراتها على حل مشكلاتها.

ولقد تعددت وجهات النظر لتحديد المقصود بالتطوير التنظيمى ومنها:-

التعريف الأول:

خطة طويلة الأجل لتحسين أداء المنظمة فى طريقة حلها للمشكلات التى تقابلها فى إطار مجهود تعاونى بين كافة العاملين بها.

التعريف الثانى:

عملية مستمرة تقوم على تبنى برنامج طويل المدى لمجهودات مخططة على مستوى المنظمة ككل باستخدام المعارف والعلوم السلوكية.

ومن التعاريف يمكن استخلاص خصائص التطوير التنظيمى فيما يلى:

١- أنها عملية مكونة من عدة مراحل أو حلقات متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض تبدأ بتحديد الحاجة إلى التغيير ثم التشخيص وجمع البيانات والتدخل ثم المتابعة والتقييم.

٢- أنها عملية مستمرة لا تتم بصفة مؤقتة أو كحدث طارئ وذلك لأن التغيير عملية مستمرة فى المنظمة داخلياً وخارجياً.

٣- تقوم تلك العملية على أساس أنشطة مخططة أو خطة موضوعة تحدد الأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

٤- تتسم تلك العملية بالشمول لكل عناصر المنظمة حتى يكون التطوير محققاً للأهداف.

٥- تدار تلك العملية بواسطة الإدارة العليا على أساس الاقتناع والحماس لإحداث التطوير فى ضوء رؤية استراتيجية وإدراك واع لمتطلبات وأبعاد التغيير مع أهمية مشاركة المستويات الأدنى فى هذه العملية.

٦- تسعى عملية التطوير التنظيمى إلى زيادة الفاعلية الكلية للمنظمة أى زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال التكيف المستمر للمتغيرات الداخلية والخارجية.

٧- يعكس التطوير التنظيمى فكرة مدخل النظم حيث يحاول الربط بين مدخلات عملية التطوير والعمليات والأنشطة الواجب القيام بها وبين مخرجات النظام فى تحسين فاعلية المنظمة.

(٢) أهداف ودوافع التطوير التنظيمى:

يسعى التطوير التنظيمى للمنظمات الاجتماعية لتحقيق عدة أهداف منها:

الهدف الأول: ربط المنظمة ببيئتها أو وجود علاقة متبادلة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها حتى لا تنعزل عنها بل تكون منظمة متفاعلة مع المتغيرات البيئية.

الهدف الثانى: إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على توفير مناخ تنظيمى ملائم لتحقيق الأهداف التى تسعى المنظمة لتحقيقها.

الهدف الثالث: زيادة مشاركة العاملين فى كل المستويات التنظيمية بالمنظمة فى عمليات وأنشطة التطوير التنظيمى والتحسين المستمر لها.

الهدف الرابع: إكساب العاملين فى كل المستويات الوظيفية بالمنظمة معارف وخبرات ومهارات جديدة فى إطار مبدأ التعليم المستمر.

الهدف الخامس: إحداث التوافق بين الأفراد والمجموعات والوظائف وتشجيع العمل بروح الفريق والمساهمة فى زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم للمساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة بما يحقق التكامل بين مصالحهم وأهداف المنظمة.

الهدف السادس: زيادة قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتشجيع الابتكار لمواجهة المواقف الطارئة التى تواجه المنظمة فى إجراءات تحقيق أهدافها.

(٣) متطلبات نجاح التطوير التنظيمى:

يتطلب نجاح التطوير التنظيمى النظر إلى كافة الجوانب المكونة للمنظمة الاجتماعية وهى:

الجانب البشرى (العاملين)، الجانب الهيكلى (التنظيمى) الجانب الفنى (التكنولوجى).

ويتضمن ذلك ما يلى:

(أ) تكوين إطار فكرى جديد لإدارة وتطوير المنظمة.

(ب) إعادة هيكلة المنظمة وتصميم البنية الأساسية المادية لها بما يتضمنه ذلك من شبكات اتصال ونظم عمل وعلاقات بين العاملين.

(ج)ربط المنظمة بالبيئة لإكسابها مقومات النمو والبقاء والاستفادة من الطاقات المعطلة ووضع قواعد للعمل من خلال تكنولوجيا المعلومات.

(د) الاهتمام بالعنصر البشرى وإكسابه المعارف والمهارات والأدوار التى تتمشى مع طبيعة التطوير المطلوب.

وهذا التغيير يتم من خلال التدخل فى:

- التدخل فى الهيكل التنظيمى.
- إعادة تصميم الوظائف.
- إدخال تقنيات جديدة.
- استحداث أو تعديل نظم للموارد البشرية.
- تكوين فرق عمل.
- الاهتمام بالاستشارات وعقد اللقاءات.
- حل المشكلات التى تظهر وزيادة التفاعل بين جماعات العمل.

المفهوم الخامس: الاتصال الإدارى

(١) تعريف الاتصال:

لقد تعددت تعاريف الاتصال الإدارى ومنها:

التعريف الأول:

عملية نقل هادف للمعلومات من شخص لآخر أو آخرين بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهم.

التعريف الثانى:

العملية التى تنتقل بها المعلومات أو القرارات أو التوجيهات خلال المنظمات الاجتماعية، والوسائل التى تساعد على تقديم المعرفة والآراء والاتجاهات وتدعيم الاتصال بين المشتركين فى عملية التخطيط واتخاذ القرارات وبين القائمين بالتنفيذ.

التعريف الثالث:

هو الفعل الذى يتضمن نقل أو إرسال إشارة أو رمز منطوقا كان أو مكتوبا أو مصورا من مصدر معين إلى جمهور معين عن طريق وسيلة أو أكثر من الوسائل الاتصالية بقصد التأثير فى رأى أو فعل فرد أو جمهور أو مجموعة من الجماهير.

وعلى ذلك فإنه يمكن تعريف الاتصال الإدارى من وجهة نظرنا بأنه

" العملية التى تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير معلومات لباقى الأطراف الأخرى تساهم فى التخطيط واتخاذ القرارات والتنفيذ بما يحقق أهداف المنظمة "

(٢) أهمية الاتصال الإدارى:

إن أى منظمة ما هى إلا جماعة من بشر تجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين لتحقيق أهداف، ولتحقيق الأهداف فإنهم يرتبطون ويتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات كما يتبادلون المشاعر والإحساسات ولا يمكن أن تتم هذه الأهداف دون الاتصالات التى تتم داخل المنظمة.

فعملية الاتصال ضرورية فى أى نظام إدارى إذ بدون الاتصال يعجز أى رئيس أن يتعامل مع مرؤوسيه، كما أن هؤلاء المرؤوسين يعجزون أيضا عن تبادل المعلومات معه فتنعدم قيادته لهم وتضيع جهودهم فى العمل بسبب ذلك.

فالاتصال بين الجميع يعمل على تحقيق التعاون بينهم وينجز المسئوليات الملقاة عليهم ويسهل الإجراءات وتنفيذ القرارات المتخذة وتبادل المعلومات وتوجيه الأوامر والتعليمات ومتابعة تنفيذها، وإثارة حماس المرؤوسين وبحث المشكلات وتبادل الآراء.

كما يعتبر الاتصال بمثابة القوة المحركة للمنظمة فلا يمكن أن تؤدى المنظمة والأفراد مهامهم إلا بوجود الاتصالات، فالتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة وباقى الوظائف الإدارية غالبا ما تأخذ قرارات إدارية، وهذه القرارات الإدارية ليس لها قيمة ما لم يتم إيصالها للمنفذين لها، كما أن الاتصالات هى الموجهة لأداء العاملين حيث تحدد ماذا ومتى وكيف يؤدون عملهم...، وهذا يضفى أهمية خاصة لنظام الاتصالات فى أى منظمة.

وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية بوضوح فى المنظمات الكبيرة فكلما ازداد اتساع الهوة بين مراكز التخطيط ومواقع التنفيذ كما يحدث مثلا فى أجهزة وهيئات وزارة الداخلية، أو بمعنى أخر كلما اتسعت رقعة الانفصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإشرافية والتنفيذية الدنيا داخل التنظيم فى المنظمة وكلما تعمقت فجوة "البعد الاجتماعى" بين التخطيط وبين التنفيذ كلما أصبحت الحاجة ماسة إلى الاتصال لوصل ما انقطع وخلق مناخ جيد للعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ومن ثم يتحقق التفاعل الإنسانى بين صفوف العاملين فيها على الوجه الأكمل فيزيد التفاهم المشترك والتعاون المتبادل بينهم.

وللتأكيد على أهمية الاتصال يمكن تلخيص جوهر عملية الاتصال ومدى الاحتياج له على المستويات الإدارية بالمنظمة وفقاً لما يلى:

(أ) أن المسئولين عن رسم السياسات ووضع الخطط فى حاجة دائما على شتى البيانات والمعلومات والحقائق المستمدة من واقع التنفيذ ليكونوا منها الخلفية اللازمة لبناء تقديراتهم الخاصة بالسياسة وخطط المنظمة وليتخذوا على أساسها أحكم القرارات وارشد الأوامر وأدق التوجيهات بهدف تسيير دفة العمل وحل مشاكله على الوجه الأكمل.

(ب) أن الموظفين والأفراد المسئولين عن التنفيذ فى حاجة قصوى إلى معلومات وبيانات تعرفهم بأهداف المنظمة وسياستها وخططها ونظمها حتى يكونوا دائما على بينه من أمرهم فى تصرفاتهم وسلوكهم وهم فى طريقهم لتحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول بأن الاستثمار الكفء لموارد المنظمة على اختلاف أنواعها من مادية وبشرية وطبيعية، وكذا قدرته على تحقيق مستويات أعلى من الأداء والرضاء الوظيفى يتأثر إلى حد بعيد بفاعلية نظام الاتصالات القائم فى تلك المنظمة بين كافة العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة.

هذا ويجب أن نشير إلى أن الاتصال ليس غاية فى حد ذاته، إذ انه فى الحقيقة وسيلة لتنفيذ الغايات، فالرئيس الذى يحمل فى ذهنه أراء أو أفكاراً يريد أن يضعها موضع التنفيذ بأيدى المرؤوسين لابد له من الاتصال بهم وتفهيمهم دقائق تلك الآراء والأفكار حتى يتمكنوا من تنفيذها، وهذا يوضح أهمية مسئولية الرئيس فى الاتصال فبدونه تنعدم قيادته لمرؤوسيه.

(٣) أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية:

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية فمنها الرسمى من خلال خطوات السلطة الرسمية وفى إطار بناء تنظيمى يحدد قنوات الاتصال الرسمية أو الاتصال غير الرسمى وهو الذى يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال.

ويمكن تقسيم أنواع الاتصال الإدارية إلى:

النوع الأول: اتصالات من المنظمة (المديرين) للعاملين:

حيث تقوم المنظمة أو من يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ وعادة ما تكون هذه الاتصالات من أعلى لأسفل.

ومن أمثلة هذه الاتصالات:

بطاقات وصف الوظائف، لوحة الإعلانات، دورات التدريب، التقارير، مطبوعات المنظمة عن موضوعات محددة، الزيارات، كتيبات، أفلام عن المنظمة، تقارير الأداء والإنجاز.

النوع الثانى: اتصالات من العاملين إلى المنظمة:

يقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم فى الإنجاز ومشاكل العمل وغيره وعادة ما تكون هذه الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

ومن أمثلة هذه الاتصالات:

نظم الاقتراحات، صندوق الشكاوى، الاجتماعات، التقارير، المذكرات، مقابلات ترك الخدمة، أشراك العاملين فى الإدارة.

النوع الثالث: اتصالات لبناء شخصية متميزة للمنظمة:

حيث تقوم المنظمة بالعديد من الإجراءات والمهام وتستخدم العديد من الأساليب التى يمكن خلالها إعطاء شخصية مميزة وفريدة لأسلوب العمل والإدارة والعلاقات داخل المنظمة، ويلاحظ أنه من الناحية الرسمية فإن الاتصال يتم أفقيا وراسيا فى داخل المنظمة بالإضافة إلى أنه يتم خارج المنظمة.

(٤) عناصر عملية الاتصال:

تتضمن عملية الاتصال العناصر التالية:

العنصر الأول: المصدر أو المرسل:

وهو الشخص الذى يوجه الأوامر أو يعرض المعلومات أو يبدى الاقتراح أو الملاحظة، ويمكن أن يبدأ الاتصال من القائد الإدارى إلى مرؤوسيه أو العكس وقد يكون المتصل فرد أو مجموعة.

العنصر الثانى: المستقبل أو المتصل به:

وهو الشخص أو الجماعة التى يصل إليها الأمر أو التوجيه أو المعلومات أو هو القائد الإدارى الذى يصل إليه الشكوى أو الاقتراح.

العنصر الثالث: الرسالة أو موضوع الاتصال:

وهى الأوامر أو التوجيهات أو المعلومات أو الاقتراحات أو الملاحظات التى يحاول المرسل نقلها إلى المستقبل والتأثير عليه بها.

العنصر الرابع: قناة الاتصال:

وهى مسارات الاتصال وتشتمل على وسائل نقل الرسالة من خلال المسارات، والوسائل هى الطريقة التى تنقل بها الأفكار والمعلومات.

العنصر الخامس: الرجع أو نتيجة الاتصال:

وهو الإجابة التى يجيب بها المستقبل على الرسالة التى يتلقاها من المرسل.

وتعد عملية الاتصال ناقصة إذا لم تتم عملية الرجع باعتبارها نتيجة للاتصال.

(٥) أهم طرق الاتصالات بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

هناك طرق متعددة للاتصال بمؤسسات الرعاية الاجتماعية منها:

(أ) **الاجتماعات ومحاضر الجلسات:** وتقوم الاجتماعات الدورية للعاملين بدور هام فى عملية الاتصالات، إلى جانب محاضر الجلسات التى يتم كتابتها عقب كل اجتماع.

(ب) **السجلات:** إن إمساك سجلات المنظمة له أهمية كبرى فى إدارة مؤسسات الرعاية الاجتماعية، فالسجلات أساسية فى وضع سياسة المؤسسة والتعريف بالإجراءات التى تتبعها عموما باعتبارها أداة أساسية فى عملية الاتصال فى المؤسسات حتى يمكن إدارة العمل بفاعلية.

ومن السجلات التى لا تستغنى عنها الإدارة:

سجلات العضوية، وسجلات الاشتراكات، وسجلات الإيرادات والمصروفات، وسجلات محاضر اجتماعات الإدارة واللجان المختلفة، وسجلات أنشطة المؤسسة.

ونظراً لأهمية السجلات فى حياة المؤسسة فقد الزم القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢م الخاص بتنظيم عمل الهيئات الأهلية كافة المؤسسات أن تحتفظ لنفسها بالسجلات الضرورية ومنح الجهة الإدارية المختصة حق الإطلاع على هذه السجلات.

(ج) **إعداد التقارير:** التقارير أنواع مختلفة فهناك تقارير المؤسسة الشهرية والسنوية وتقارير الأخصائيين ورؤساء الأقسام.

ويلزم أن تهتم المؤسسة اهتماماً خاصاً بالتقرير السنوى ويجب على المؤسسة أن تبدأ فى إعداد التقرير السنوى منذ بداية العام فتعد البيانات تباعا حتى لا يسقط منها شيئا وحتى لا يأخذ الإعداد النهائى وقتا طويلا، كما يجب تزويد التقرير بالإحصاءات وتبويب التقرير بطريقة تجعل عرضه مستساغا.

والتقرير السنوى يعتبر سجلا لنشاط المؤسسة ونموها على مر الأعوام.

ويمكن تبويب التقرير السنوى للجمعية أو المنظمة كالآتى:

- أسماء أعضاء مجلس الإدارة ووظائفهم بالمجلس.
- أسماء أعضاء اللجان.
- مقدمة التحرير، كلمة رئيس الجمعية، يليها تقرير سكرتير الجمعية.
- تقرير النشاط بالتفصيل عن كل نشاط أو برنامج معززا بالإحصاءات والرسوم البيانية.
- تقرير التحليل المالى والأنشطة.
- حساب ختامى للعام المنتهى وتقرير مراقب الحسابات.
- مشروع الموازنة للعام الجديد.
- أسماء أعضاء الجمعية العمومية مرتبا حسب أقدمية الاشتراك فى الجمعية.
- خاتمة وشكر.

(د) **النشرات:** تعالج النشرة موضوع من الموضوعات التى تتعلق بأعمال المؤسسة والتى تهم المشتغلين بشئون المؤسسة للإطلاع عليها- وقد تصدر المؤسسات الكبرى نشرة دورية شهرية تضم أخبار ومعلومات عن المؤسسة.

(هـ) **المنشورات الدورية:** وهى وسيلة فعالة لتنظيم إجراءات العمل بالمؤسسة ويلزم ترقيم هذه المنشورات بأرقام مسلسلة مع بداية السنة المالية كما تدون هذه المنشورات فى سجل خاص للرجوع إليها عند الحاجة.

(و) **الاستمارات:** يحتاج مؤسسة الرعاية الاجتماعية إلى العديد من الاستمارات بغرض تسجيل العمليات الخاصة بإنجاز الأعمال وتسهيل عرض المعلومات، ويلزم ترقيم هذه الاستمارات الداخلية للمؤسسة بأرقام ليسهل استخدامها وتداولها.

(ز) **وسائل الإيضاح المعينة:** تشمل الأفلام ومسجلات الصوت والراديو والتليفزيون والرسوم البيانية وسائر الوسائل السمعية والبصرية لبث الدعاية للمؤسسة وكذا عرض الأفلام وإقامة المعارض في مقر المؤسسة لإبراز نواحي نشاطها.

ويلزم ضرورة تزويد أقسام المؤسسة بأجهزة الراديو أو التليفزيون وذلك حتى تفيد هذه الوسائل في تثقيف أبناء المؤسسة أو نزلائها.

ووجود دار سينما بالمؤسسة يلعب دوراً هاماً في تثقيف النزلاء نتيجة عرض الأفلام الثقافية عليهم، كما تستخدم الرسوم البيانية لتعطى القارئ صورة سهلة وواضحة للمعلومات والحقائق عن مؤسسة الرعاية الاجتماعية مما يلزم إعداد هذه الرسوم ووضعها في أماكن واضحة في المؤسسة حتى يستفاد منها.

(٦) العوامل المؤثرة فى عملية الاتصال:

وحتى تتمكن المنظمة من استخدام مفاهيم الاتصال فى إيجاد وتكوين مناخ صالح للعلاقات الإنسانية، فإنه يجب ***دراسة العوامل المؤثرة فى عملية الاتصال وهى:***

- **العامل الأول: طبيعة العمل ذاته:**

تتأثر عملية الاتصالات بطبيعة النشاط الذى تمارسه المنظمة، ففى المنظمات العسكرية وفى الشرطة تسود الاتصالات وفق مبدأ التسلسل العسكرى، ويعتبر تخطى ذلك مخالفة تتنافى مع النظم العسكرية ونلاحظ أن هذه الصفة الرسمية فى الاتصالات والعلاقات تسود هذا النوع من المنظمات عادة حتى فى العلاقات غير الرسمية الاجتماعية، هذا بينما تقل الاتصالات الرسمية فى المنظمات العلمية والفنية.

- **العامل الثانى: التنظيم:**

تتأثر عملية الاتصالات بعدد الوحدات التى تضمها المنظمة، وبالتوزيع الجغرافى لهذه الوحدات، كما تتأثر أيضا بنطاق التمكن الذى يسيطر عليه الرئيس.

فزيادة عدد الوحدات وبعدها الجغرافى عن المركزية يؤثر فى فاعلية الاتصالات، فالثابت أن كمية المعلومات الموجودة بالفروع ومدى دقتها تتناسب عكسيا مع المسافة بين هذه الفروع والمراكز، ويلاحظ أن قدرة الرئيس على الاتصال بمرؤوسيه تتأثر بعدد هؤلاء المرؤوسين المباشرين الموجودين فى نطاق تمكنه بمعنى أنه إذا زاد نطاق التمكن على العدد المناسب للتوجيه والإشراف تأثرت فاعلية الاتصالات.

- **العامل الثالث: حجم المنظمة:**

الاتصال هو الذى يحدد ويعين الأعمال العديدة التى يجب إنجازها للوصول إلى الهدف أى يوضح ماذا يفعل وكيف ومتى؟

وهذا أمر تتناسب صعوبته طردياً مع حجم المنظمة– بمعنى أنه كلما كبر حجم المنظمة وتشعبت كانت عملية الاتصالات أكثر صعوبة وتعقيداً.

- **العامل الرابع: اتجاهات الرئيس فى العمل:**

إن اتجاهات الرئيس نحو العاملين ونحو القيادة والسلطة هى التى تحدد نمط الاتصالات بالمنظمة، فالرؤساء الذين تتملكهم النزعات التسلطية والاتجاهات الديكتاتورية فى الإدارة والذين لا يقبلون المشاركة فى الرأى أو النصيحة أو عدم الاستماع إلى آراء الآخرين التى تعارض رأيهم يحدون من عملية الاتصالات وقد يؤدى ذلك على توقفها، وعلى العكس تؤدى القيادة الديموقراطية والاتجاهات التقدمية فى الإدارة إلى تنمية الاتصالات الفعالة حيث يكون الاتصال وسيلة لإثارة الحماس فى جميع أجزاء الجهاز الإدارى.

وتتوقف كفاءة نظام الاتصال على بعض الشروط التنظيمية التى منها:

- أن تكون قنوات الاتصال محددة ومعروفة لكافة المرؤوسين وملائمة لتحقيق أهداف الاتصال.
- تحديد سلطات الأفراد فى هيكل الوظائف والأعمال حيث أن خطوات السلطة الموضوعية هى نفسها خطوات الاتصال، إذ أن كل فرد يمثل مركزه الرسمى بموجب السلطة المفوضة له، كما يجب أن تكون له علاقة رسمية بالأفراد الآخرين بالمنظمة وبالأخص فى المنظمات الكبيرة حيث تكون شبكة الاتصال واسعة ودقيقة.
- يجب أن تكون الخطوط بين مراكز اتخاذ القرارات ونقاط التنفيذ قصيرة قدر الإمكان، وأن تكون مرنة فى نفس الوقت حتى يسهل نقل المعلومات والبيانات، وبهذا لا يحدث سوء فهم أو التباس وتزيد فاعلية عملية الاتصال.
- يجب أن تربط خطوط الاتصال القاعدة مارة بكل المستويات التنظيمية بالمنظمة، وبذلك تنطبق على خطوط هيكل السلطة، وبهذا يتم تحديد مسئولية كل فرد فى المنظمة بالنسبة لعملية الاتصال مع ضرورة الحفاظ على استمرارية خطوط الاتصال أثناء سريان العمل فى المنظمة.
- يجب أن يكون الموظفين الذين يحتلون مراكز الاتصال متخصصين مما يؤدى إلى التخفيف من أثار البيروقراطية والروتين.

وهناك مجموعة أخرى من الاعتبارات التى يجب مراعاتها حتى يتحقق النجاح لعملية الاتصال وهى:

- يجب إرسال المعلومات فى وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها.
- يجب على المرسل معرفة رد الفعل لدى المرسل إليه وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة ويتم ذلك بطرق مختلفة مثل ملاحظة تصرفاته التالية أو سماع تعبير منه أو سؤاله عن صدى الرسالة.
- يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسى داخل المنظمة، فلا يجوز للمدير العام مثلا أن يعطى تعليمات إلى موظفى الحسابات وإنما توجه التعليمات إلى مدير الحسابات الذى يقوم بدوره بتوجيهها إلى موظفيه.
- يجب أن تحتوى الرسالة على معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه وإلا كانت مجرد ضوضاء لا فائدة منها، كما يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير ويمكن تحقيق ذلك من خلال أتباع الوسائل التالية:

أ- شرح المعلومات غير المعروفة بمقارنتها بالمعلومات المعروفة.

ب-تجنب التعبيرات والمصطلحات الفنية فى حالة توجيه الرسالة لرجل عادى.

ج- التأكد من أن المرسل يعزف ما سيقوله بالضبط قبل البدء فى الاتصال.

د- تكرار المعلومات الهامة بطرق مختلفة ومحاولة الإيضاح باستخدام الأمثلة.

هـ- إنهاء الحديث بتلخيص للنقاط الرئيسية.

المفهوم السادس: القيادة الإدارية

(١) تعريف القيادة الإدارية:

تعددت مفاهيم القيادة الإدارية ومنها:

التعريف الأول:

النشاط الذى يمارسه القائد الإدارى فى مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإدارى على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

التعريف الثانى:

ممارسة القائد الإدارى لسلطاته فى أعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتسويق والرقابة بقصد تحقيق أهداف محددة.

ومن وجهة نظرنا يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها:

علاقة نسبية بين شخص يقوم بالإشراف على توجيه آخرين باستخدام السلطة والتأثير عليهم فى العمليات الإدارة بالمنظمة لتحقيق أهدافها بصورة أكثر كفاءة.

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريفا إجرائيا للقيادة كالآتى:

- القيادة ظاهرة اجتماعية تنشا تلقائيا فى المجتمع أو المنظمة نتيجة وجود مصالح مشتركة بين أعضاء المجتمع.
- يقوم بالقيادة فرد أو عدد أفراد فى المنظمة ولهم تأثير على الآخرين وتأثير الفرد يأتى نتيجة اقتناع أفراد المنظمة بهُ فى عدة مواقف.
- لكى يؤتى التأثير ثماره لابد أن يكون للصالح العام وليس لمصلحة شخصية.
- ضرورة أن يتصف القائد بالأمانة والصدق فى القول والفعل لكى يكون له تأثير على الآخرين وأن يكون القائد ذو علاقة قوية مع المسئولين.
- ترتبط القيادة الإدارية بمجال اتخاذ القرارات وإدارة العمل بالمنظمة لتحقيق الأهداف بطريقة أكفأ.

(٢) أساليب القيادة:

هناك أساليب مختلفة للقيادة الإدارية نوضح هنا أسلوبين منها:

الأسلوب الأول: القيادة الاستبدادية:

يعتمد فيها القادة على فكرة السلطة الرسمية ويستمدون سلطتهم من القوانين والقرارات واللوائح، ويميلون للانفراد بالسلطة والتخطيط وفقا لإرضاء أطماعهم والمقربين لهم، ولا يميلون إلى تفويض السلطات لمعاونيهم ويسعون للتفرقة بين العاملين، وتتعدد أنواع الرقابة على العاملين معهم وتنعدم الثقة.

والقيادة الاستبدادية تؤدى حتما إلى ضعف العلاقات الإنسانية والروح المعنوية وفقد روح الابتكار فى العمل وانتهاك كرامة الإنسان وتطيح بكل من يقف فى طريق القائد المستبد أو طريق أنصاره.

الأسلوب الثانى: القيادة الديموقراطية:

يعمد القادة الديمقراطيون إلى استخدام السلطة لصالح العاملين وفى نطاق محدود ويركزون على الوصول على قلوبهم واستمالتهم وكسب ثقتهم وحبهم وإشراكهم بطريق مباشر أو غير مباشر فى اتخاذ القرارات الحاسمة، وينعكس هذا على العاملين والمواطنين جميعا بحيث يستطيع كل مخلص أن يبدى رأيه فيما يفيد العمل بالمنظمة.

والقيادة الديموقراطية تعتبر نموذجا خاصا للسلوك الإشرافى فى المستويات الدنيا التى تعمل على تنشيط التعاون والإنتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتنمية الشعور بالمسئولية من أجل العمل، وتشجيع الأفكار وتحسين وتنشيط الإجراءات وهذا الأسلوب يحفز القوى العاملة ويدفعهم للابتكار.

والقائد الإدارى الناجح هو الذى يتصرف بديموقراطية ويراعى مشاعر وأفكار من يعملون معه كما يجب أن يكون مخلصا فى عمله، ينظر للأمور بموضوعية ويحافظ على قنوات الاتصال مع مرؤوسيه ويتوفر لديه عنصر الذكاء والدهاء لمصلحة المنظمة مع اتزانه العاطفى.

(٣) الصفات والمهارات التى يجب توفرها فى القائد الإدارى:

القيادة الناجحة هى التى تغرس الحماس فى نفوس القائمين على العمل وتوفر لهم الحافز لزيادة أدائهم الإنسانى، ومن ثم يجب أن تتصف بصفات ومهارات معينة فى جانبين:

أولهما: معاملتها الشخصية مع العاملين.

ثانيهما: فى توجيهها وإدارتها للعمل.

وتوضح الكتابات أن القيادة هى القدرة على التأثير فى الأفراد فى النواحى المرغوبة، إذ هى عملية توجيه الجماعة نحو الهدف، والقائد هو الذى يستطيع أن يحمل الآخرين على التعاون معه تعاونا اختياريا فى سبيل تحقيق الهدف.

ولقد قسم "رنسيس ليكرت": الصفات التى يجب أن يتمتع بها القائد الناجح فى أربع مجموعات:

المجموعة الأولى: تتعلق بعلاقته بالعاملين:

يجب أن يكون القائد غير أنانى فى معاملته للعاملين معه، متعاوناً معهم، ودوداً، مهتما بنجاحهم ديموقراطياً مخلصاً فى تعامله، حريصا على مساعدتهم مساعدة تلقائية، راغباً فى مساعدة من يطلب المساعدة، شريفاً فى تعامله.

المجموعة الثانية: تتعلق بنشاط المنظمة:

يجب أن يكون القائد متحمسا للعمل، ومقدراً لأهميته ساعيا لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً لما هو مستهدف.

المجموعة الثالثة: تتعلق بالمهارات الفنية:

يجب أن يكون مخططا منظما وقادرا على أداء عمله، وأن تتوفر لديه القدرة على اختيار العاملين الجدد وتدريبهم، متمكنا من أداء ما يوكل إليه من أعمال بفاعليه.

المجموعة الرابعة: تتعلق بشخصية القائد:

يجب أن يتمتع القائد بشخصية محببة وحسنه، ويضيف "ليكرت" إلى ذلك أن القائد الناجح هو الذى يركز فى إشرافه على العامل وليس على العمل، والذى يأخذ بالإشراف العام وليس بالإشراف الضيق، لأن ذلك من شأنه زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية، كما يجب أن يكون لديه اهتمام حقيقى وغير أنانى بنجاح مرؤوسيه فلا يتصيد لهم الأخطاء لان المرؤوس يتعلم من خلال التجربة والخطأ.

ويضيف البعض مجموعة من الخصائص التى يجب أن تتوفر فى القائد ومنها:

- الإحساس باتجاهات وميول الأفراد.
- القدرة على التحليل والتجريد والعقلانية.
- القدرة على العاطفية والاستقرار العاطفى للقائد.
- الإدراك الواسع المنظم.
- المعرفة والتعليم والخبرة.
- خصائص الشخصية الفعالة المؤثرة.

ومن تحليل الفكر الإدارى فيما يتعلق بموضوع القيادة الإدارية يتبين أن القيادة الإدارية الحافزة هى التى تتسم فى معاملتها مع المرؤوسين وتوجيهها وإدارتها للعمل ببعض المهارات من أهمها: تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وغزالة شكواهم، توفر الشعور الودى معهم، الاندماج والتلاؤم مع أفراد الجماعة وربط مصالحة الشخصية مع مصلحة المنظمة، وأشركها للعاملين تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، ممارستها للسلطة بأسلوب الإشراف العام...وبهذه المهارات تستطيع القيادة أن تلهم العاملين معها بالرغبة فى العمل والحماس له توفر الحافز لهم لزيادة أدائهم الإنسانى.

وليس من الضرورى توافر كل هذه المهارات والخصائص للقائد وإنما من الأفضل توافر أكبر قدر منها حيث أن إقامة نموذج للقائد الإدارى على أساس هذه الخصائص جميعها أمر قد يتجاوز المثالية والواقع.

الفصل الثانى

اتجاهات حديثة فى إدارة المنظمات

أولا: مفهوم ونماذج تقويم المنظمات الاجتماعية.

ثانيا: نظم المعلومات وإدارة المنظمات الاجتماعية.

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الاجتماعية.

أولاً: مفهوم ونماذج تقويم المنظمات الاجتماعية

(١) تعريف تقويم المنظمات الاجتماعية:

لقد تعددت المحاولات لوضع تعريف للمقصود بتقويم المنظمات الاجتماعية ومن هذه التعاريف:

التعريف الأول:

عملية علمية للتعرف على الأهداف المرغوبة وغير المرغوبة التى حققتها المنظمة الاجتماعية ومستوى خدماتها واستخدام نتائجها فى تحسين مستوى أدائها.

التعريف الثانى:

الجهود المنظمة التى تبذل للتأكد من مدى نجاح المنظمة الاجتماعية من تحقيق الأهداف المحددة.

ومن وجهة نظرنا فإنه يمكن تعريف المقصود بتقويم المنظمات الاجتماعية فيما يلى:

خطوات علمية يشارك فيها العاملون فى المنظمة أو من خارجها بهدف تقييم أداء إداراتها وأقسامها والتعرف على مدى تحقيقها لأهدافها وتنفيذ خططها المرسومة واستخدام مواردها مقارنة بالمستويات المستهدفة، مع الاستفادة من نتائجه فى تحسين أدائها وزيادة فعاليتها فى خدمة عملائها والبيئة.

ومن التعريف يتضح ما يلى:

(أ) أن تقويم المنظمات عملية علمية تتضمن خطوات منهجية يشارك فيها العاملون بالمنظمة، وقد يشارك آخرون من خارجها للتعرف على الأهداف التى تحققت والتى لم يتم تحقيقها فى ضوء ما هو محدد من أهداف المنظمة.

(ب) معرفة الظروف والأسباب التى ساعدت على تحقيق الأهداف والصعوبات التى حالت دون تحقيق بعض الأهداف التى أنشئت المنظمة من أجل تحقيقها وفقا لما هو مخطط له.

(ج) اقتراح مؤشرات وتوصيات لتحسين العمل بالمنظمة وتحقيق أهدافها بما يوفر الخدمات للعملاء المستفيدين بالدرجة المطلوبة وفى الوقت الملائم وفقاً لشروط تقديم تلك الخدمات وتحسين مستوى أدائها مما يسهم فى اكتسابها الشرعية والفاعلية فى البيئة المحيطة بها.

(٢) أهداف تقويم المنظمات الاجتماعية:

يسعى تقويم المنظمات الاجتماعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

الهدف الأول: التعرف على مدى تحقيق المنظمات الاجتماعية لأهدافها فى خدمة العملاء المستفيدين منها وما حققته من التقدم فى تحقيق تلك الأهداف، إلى جانب معرفة مواطن القوة التى ساعدت تلك المؤسسات على تحقيق أهدافها أو مواطن الضعف التى وقفت فى سبيل تحقيق تلك الأهداف وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على إزالة المعوقات حتى يمكن تحقيق الهدف الرئيسى للمنظمة وفقاً لما هو مخطط له.

الهدف الثانى: الاعتماد على نتائج التقويم فى التحسين المستمر لبرامج المنظمات الاجتماعية وزيادة قدرتها لاستثمار الموارد والإمكانيات الموجودة بها أو بالبيئة والارتقاء بأساليب تخطيط وتنفيذ برامجها وزيادة ملاءمتها لإشباع احتياجات العملاء المستفيدين منها أو مواجهة مشكلاتهم.

الهدف الثالث: التعرف على مدى رضا العملاء المستفيدين من المنظمات الاجتماعية عن طبيعة الخدمات التى تقدمها المنظمة لهم من حيث الكم والكيف وأسلوب المعاملة التى يلقونها أثناء طلبهم للخدمة والسرعة التى يحصلون بها على الخدمات التى يطلبونها.

الهدف الرابع: يعتبر تقويم المنظمات الاجتماعية وسيلة ضرورية لشرح وظيفتها الاجتماعية إلى أفراد المجتمع إذ أن بعض الأفراد المتعاملين مع المنظمة الاجتماعية يطلبون معرفة المستويات المختلفة للخدمات التى تقدم للعملاء من خلال المنظمة والعاملين بها، ولا يتأتى ذلك إلا بإجراء التقويم الشامل للنواحى المختلفة التى تتعلق بالمنظمة وأسلوب تقديمها لخدماتها.

الهدف الخامس: التعرف على فاعلية وكفاءة الممارسة المهنية فى المنظمات الاجتماعية فى ارتباطها بكافة التخصصات العاملة فى تلك المنظمات وتحسين تلك الممارسة فى ضوء ما تسفر عنه نتائج التقويم بما يكسب المنظمة شرعية وفعالية مستمدة من ملاءمة ما تقدمه المنظمة من خدمات مع احتياجات بيئتها المتغيرة والمتجددة.

(٣) خطوات تقويم المنظمات الاجتماعية:

يتفق غالبية الاجتماعيين على أن تقويم المنظمات الاجتماعية يتم من خلال عدة خطوات هي:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من التقويم:

فقد يكون الهدف شاملا لكافة جوانب المنظمة أو قد يكون نوعياً للاهتمام بجانب من الجوانب أو مستوى من مستوياتها.

الخطوة الثانية: تحديد المعايير أو المحكات التى تستخدم فى التقويم

ويجب أن يشترك العاملون فى المؤسسة أو المشاركون فى التقويم من خارجها فى تحديد تلك المعايير وأن تفسر وتحدد لكل الأشخاص المشاركين حتى يتم فى ضوئها تحديد وتصميم الأدوات التى يتم من خلالها جمع البيانات عما يتم تقويمه.

الخطوة الثالثة: جمع البيانات الخاصة بالتقويم:

ويتضمن ذلك الاستعانة بجامعى بيانات مدربين حتى يتم ضمان الموضوعية والجدية فى البيانات التى يتم الحصول عليها من المبحوثين سواء كانوا عاملين بالمنظمة أو مستفيدين من خدمتها أو جمهور من المجتمع.

الخطوة الرابعة: تحليل البيانات التى تم جمعها:

ويتضمن ذلك تفريغ البيانات وجدولتها وتحليلها حتى يمكن تفسير تلك النتائج فى ضوء الظروف التى تمر بها المنظمة من ناحية والبيئة المحيطة بها من ناحية أخرى، والتوصل لمؤشرات أو توصيات يمكن الاستفادة منها فى تطوير المنظمة.

الخطوة الخامسة: كتابة تقرير عن تقويم المنظمة:

ويتضمن الهدف من التقويم والمسئولين عنه، الإجراءات التى اتخذت وخطواته والمؤشرات التى تم التوصل إليها.

الخطوة السادسة: اتخاذ الخطوات التصحيحية:

تعتبر هذه الخطوة ضرورية عندما تظهر نتائج تقييم المنظمة الاجتماعية أن هناك انحرافات جوهرية أو غير مقبولة بين الأداء الفعلى والمعايير الموضوعية والمستهدفة أو المخطط لها كأداء مستهدف من المنظمة، مع الوضع فى الاعتبار أن تلك الإجراءات التصحيحية مسبوقة بتحليل دقيق للأسباب التى أدت إلى حدوث تلك الفروق بما يسهم فى التشخيص السليم ووضع طرق العلاج وتحديد الجوانب التى يجب أن يشملها التصحيح بما يؤدى إلى وضع خطط وتحديد أهداف ومعايير أكثر واقعية وإلى مستوى أداء للمنظمة أكثر فاعلية.

ومهما تعددت خطوات تقويم المنظمات الاجتماعية فإن الأسئلة الرئيسية التى تحاول أن تجيب عليها نظم تقويم المنظمات تتضمن ما يلى:

- من المسئول عن القيام بإجراء خطوات تقويم المنظمة؟ أى تحديد المسئولين عن التقويم.
- ما الجوانب أو المحاور التى يتضمنها تقويم المنظمة؟ أى تحديد مجالات التقويم.
- كيف يتم إجراء تقويم المنظمة؟ أى تحديد أساليب التقويم.
- لماذا يتم تقويم المنظمة؟ أى تحديد أسباب التقويم.
- متى يتم التقويم؟ أى تحديد الفترة الزمنية التى يتم فيها التقويم.
- ما الإجراءات التصحيحية لتطوير المنظمة؟ أى تحديد الجوانب التى يشملها التصحيح وأساليب تحقيقه.

(٤) نماذج تقويم المنظمات الاجتماعية:

لقد تعددت محاولات وضع نماذج لتقويم المنظمات الاجتماعية أو منظمات الخدمات الإنسانية استهدفت التوصل لمؤشرات ونتائج يمكن من خلالها الحكم على مدى قيام المنظمة بتحقيق أهدافها فى إطار توفر البناء الملائم والأهداف المحققة لرغبات العملاء المستفيدين منها والتى تسهم فى إشباع احتياجاتهم أو مواجهة مشكلاتهم.

ورغم تعدد تلك النماذج إلا أن كل منها يركز على بعض الجوانب التى يرى النموذج أنها أكثر تعبيراً عن تقويم المنظمة.

وسيتم عرض بعض النماذج فيما يلى وهى:

النموذج الأول: نموذج روبرت الكين، مارك مولتور.

النموذج الثانى: نموذج جاك روثمان وآخرون.

النموذج الثالث: نموذج أرت كينجتون، نانسى هيديلمن.

مع الإشارة إلى انه قد تم ترجمة تلك النماذج والتصرف فى بعض جزئياتها بما يخدم تقويم المنظمات الاجتماعية فى مجتمعنا.

وفيما يلى عرضاً لهذه النماذج:

النموذج الأول: نموذج روبرت الكين، مارك مولتور
Robert Elkin and Mark Molitor

لقد حدد هذا النموذج عدة معايير لتقييم المنظمات الاجتماعية والتأكد من مدى قدرتها على تحقيق أهدافها التى أنشئت من اجلها وذلك بقياس ستة أبعاد رئيسية يكمل كل منها الآخر.

وهذه الأبعاد هى:

البعد الأول: كفاية الموارد المخصصة للمنظمة بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

البعد الثانى: ملاءمة أو مناسبة الاحتياجات أو المطالب وتمشيها مع أهداف المنظمة.

البعد الثالث: ملاءمة العمليات التى تستخدم لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات وتقدم بها المنظمة خدماتها.

البعد الرابع: مدى تحديد ووضوح أهداف المنظمة.

البعد الخامس: قدرة المنظمة على إحداث تأثير فى كل من العملاء المستفيدين والمجتمع بوجه عام فى الوقت الحالى.

البعد السادس: استمرارية تأثير المنظمة فى العملاء والمجتمع لفترة طويلة أو على مدى طويل نسبياً.

ويؤكد النموذج أن كل بعد من تلك الأبعاد يمكن قياسه من خلال وضع مؤشرات لكل بعد ومن خلال رأى العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها يمكن التوصل لتقييم المنظمة على أسس علمية.

النموذج الثانى: نموذج جاك روثمان وآخرون

Jack Rothman and others

لقد حدد هذا النموذج عدة متغيرات وعوامل رئيسية لتقويم المنظمات الاجتماعية تركز على العاملين بالمنظمة وهيكل تلك المنظمة والعملاء المستفيدين ثم علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها، كما حدد لكل متغير من تلك المتغيرات عدد من المؤشرات التى يجب قياسها للحكم على تقييم المنظمة.

وتتضمن تلك المتغيرات والمؤشرات بها ما يلى:

المتغير الأول: العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين بالمنظمة والعلاقة بين المهنيين والمستفيدين:

ويمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:

١- طبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين فى المنظمة وبينهم وبين المستفيدين من خدمات المنظمة.

٢- طبيعة العلاقة بين العاملين من المرؤوسين وبين رؤسائهم بالمنظمة.

٣- طبيعة العلاقات بين المهنيين من التخصصات العاملة بالمنظمة وتكاملها لتحقيق أهداف المنظمة.

٤- طبيعة العلاقات غير الرسمية بين العاملين بالمنظمة.

٥- مدى ما يتوفر لدى العاملين بالمنظمة من معارف ومعلومات عن برامج المنظمة.

٦- مدى ما يتوفر لدى العاملين من معلومات ومهارات مكتسبة عن طبيعة عملهم وأدوارهم.

٧- مدى ما يتوفر لدى العاملين من معارف مهنية أخرى تفيد فى تحقيق أهداف المنظمة وتدعيمها.

المتغير الثانى: العوامل المرتبطة بدعم المنظمة داخلياً وخارجياً:

ويمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:

١- مدى توفر الدعم الداخلى للمنظمة ومدى توفر مقومات بنائها.

٢- مدى توفر الدعم الخارجى ومساهمته فى تحقيق أهداف المنظمة.

٣- مدى ترابط التنظيم الإدارى للمنظمة.

٤- مدى توفر الإشراف القادر على توجيه العاملين بالمنظمة.

٥- مدى وجود التنسيق بين جهود العاملين بالمنظمة كأساس لتكامل تلك الجهود.

٦- مدى مشاركة العاملين بجهودهم فى عمل المنظمة.

المتغير الثالث: مشاركة العملاء المستفيدين من خدمات وبرامج المنظمة:

ويمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:

١- مدى مشاركة العملاء المستفيدين فى دعم برامج المنظمة.

٢- مدى اهتمام العملاء بالتعرف على المنظمة وبرامجها وأنشطتها.

٣- مدى اهتمام العملاء بالبرامج والخدمات التى تقدمها المنظمة بصفة عامة.

٤- مدى مقاومة العملاء لتغيير البرامج التى تقدمها المنظمة.

٥- مدى دعم العملاء للمنظمة وزيادة مشاركتهم فى تحقيق أهدافها.

المتغير الرابع: العوامل المرتبطة بالدعم المجتمعى للمنظمة:

ويمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:

١- طبيعة الدعم المجتمعى للمنظمة بصفة عامة.

٢- مدى دعم الجماعات المجتمعية لبرامج وأنشطة المنظمة.

٣- مدى تأثير مقاومة بعض جماعات المجتمع على المنظمة وبرامجها.

٤- مدى التأثير الخارجى على تدعيم المنظمة وبرامجها.

ولقد حدد النموذج أن هناك كثيراً من الحدود التى تؤثر على طبيعة تقييم المنظمات الاجتماعية ومن أهمها:

- ضعف العلاقات بين الأفراد العاملين فى المنظمة وبين المستفيدين من خدماتها بوجه خاص والمجتمع الملحي بوجه عام.
- ضعف الدعم الداخلى والخارجى مما يؤثر على عمل المنظمة وطبيعة البرامج والخدمات التى تقدمها فى ضوء ما هو محدد لها من أهداف.
- نقص معارف العملاء المستفيدين من المنظمة، خاصة أغراضها وبرامجها وأنشطتها ونقص الإحساس بين العملاء بأهمية دعمهم للمنظمة التى يستفيدون منها وقدرتها على تقديم خدمات لغيرهم من العملاء.
- نقص المعلومات المجتمعية وعدم توفر التأثير المتبادل بين المنظمة وبين المجتمع المحيط بها بالإضافة لضعف التمويل المجتمعى للمنظمة وبرامجها.

النموذج الثالث: نموذج أرت كينجتون، نانسى هيديلمن

Art Kinghton and Nancy Heidelman

ويحدد هذا النموذج أن تقييم المنظمات الاجتماعية يسهم فى تحسين فهم المنظمة بوجه عام والأنشطة التى تقدمها منظمات الخدمات الإنسانية وقدرتها على إشباع احتياجات عملائها ومساعدتهم فى مواجهة مشكلاتهم.

ويهتم النموذج بتقييم الخدمات الإنسانية من خلال سبع متغيرات رئيسية يتضمن كل منها عشرة مؤشرات يمكن الحكم من خلال قياسها على تقييم المنظمة.

ويمكن استخدام القياس الثلاثى نعم، إلى حد ما، لا أو نعم، لا، لا أعرف لمؤشرات كل متغير للتوصل إلى نتائج مقننة يمكن الاعتماد عليها فى الحكم على المنظمة وتقييمها.

وتتضمن تلك المتغيرات ومؤشراتها بما يتلاءم مع تقييم المنظمات الاجتماعية ما يلى:

المتغير الأول: وضوح بناء أهداف المنظمة ومعرفة خدماتها:

ويمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:

١- هل يفهم العاملون بالمنظمة المشكلات الاجتماعية والبرامج التى يجب تصميمها من جانب المنظمة لمواجهتها؟

٢- هل للمنظمة وضع معروف فى المجتمع؟

٣- هل وضع المنظمة فى المجتمع يساعدها فى مواجهة المشكلات الاجتماعية بطريقة أفضل؟

٤- هل أهداف وأغراض المنظمة وبرامجها قد حددت بوضوح ودقة؟

٥- هل الأهداف التى تم تحديدها للمنظمة تتناسب مع وضعها بالمجتمع؟

٦- هل يفهم العاملون بالمنظمة تلك الأهداف والأغراض فى إطار وضعها ومكانتها بالمجتمع؟

٧- هل يفهم العملاء أهداف وأغراض المنظمة ووضعها فى المجتمع؟
٨- هل تتولى المنظمة توضيح أهدافها للعملاء المستفيدين منها؟
٩- هل يتوفر للمنظمة الهيكل التنظيمى الملائم لتحقيق أهدافها؟
١٠- هل يعكس الهيكل التنظيمى للمنظمة بنائها وطبيعة العلاقات داخلها؟

المتغير الثانى: سياسة المنظمة وإجراءات عملها:

ويمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:

١- هل للمنظمة بوجه عام سياسة وإجراءات مكتوبة؟
٢- هل يتم مراجعة سياسة المنظمة وتلك الإجراءات داخل المنظمة؟
٣- هل يتم الالتزام بتلك السياسات والإجراءات داخل المنظمة؟
٤- هل يوجد سياسات وإجراءات خاصة بكل برنامج ونشاط بالمنظمة؟
٥- هل تحدد المنظمة أساليب محددة ومنظمة لتنفيذ السياسات والإجراءات؟
٦- هل تحدد المنظمة وسائل عملية لتقييم تلك السياسات والإجراءات؟
٧- هل ترتبط السياسات والإجراءات بأهداف وأغراض ووضع المنظمة؟
٨- هل تسمح المنظمة للعاملين بها بالمشاركة فى تنفيذ السياسات والإجراءات وتطويرها؟
٩- هل لدى العاملين بالمنظمة معلومات وافية عن السياسات والإجراءات التى تؤثر على المنظمة ووظائفها؟
١٠- هل يفهم العاملون بالمنظمة السياسات والإجراءات الخاصة بها فهماً واضحاً؟

المتغير الثالث: العاملون على تقديم الخدمات بالمنظمة:

ويمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:

١- هل يوجد لدى المنظمة توصيف للوظائف وتحديد لمهام كل من العاملين بها؟
٢- هل لدى المنظمة خطة مكتوبة لتنظيم العمل تحدد مهام وأنشطة كل فرد من العاملين بها؟

٣- هل لدى المنظمة مستويات محددة للأداء وتقييم مخرجاتها؟
٤- هل لدى المنظمة طريقة منظمة لتقييم العاملين الجدد وفقاً لكل وظيفة يتم شغلها بالمنظمة؟
٥- هل تحمى المنظمة حقوق العاملين بها؟
٦- هل يبذل المشرفون بالمنظمة جهداً لفهم دوافع العاملين نحو العمل والإنجاز؟
٧- هل تقوم المنظمة بتقديم توجيه وتدريب للموظفين الجدد بها؟
٨- هل لدى المنظمة وسائل تنافسية لترتيب إنتاجها أو الخدمات التى توفرها للمستفيدين؟
٩- هل تمنح المنظمة أفرادها العاملين بها فرصاً للتطور والنمو فى أداء عملهم؟
١٠- هل تتيح المنظمة للعاملين فيها فرصاً للتدريب وتنمية قدراتهم الوظيفية؟

المتغير الرابع: نظام الاتصال بالمنظمة:

ويمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:

١- هل لدى المنظمة نظام رسمى للاتصال؟
٢- هل هذا النظام الرسمى للاتصال يتكون من وسائل مكتوبة؟
٣- هل يتوفر بالمنظمة وسائل رسمية أخرى للاتصال غير مكتوبة؟
٤- هل يتوفر لنظام الاتصال بالمنظمة وسائل لفظية مسموعة؟
٥- هل تهتم المنظمة بعقد لقاءات منظمة بين الأفراد والجماعات العاملين بها؟
٦- هل يسمح نظام الاتصال الرسمى بتحديد عملية التغذية العكسية بالنسبة للعاملين بالمنظمة؟
٧- هل يسمح نظام الاتصال بإتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم فى مختلف القضايا العامة بحرية؟
٨- هل لدى المنظمة وسائل غير رسمية للاتصال؟
٩- هل يؤثر نظام الاتصال القائم بالمنظمة على أداء خدماتها وتحقيق أهدافها؟
١٠- هل نظام الاتصال غير الرسمى له تأثير أكثر فاعلية من نظام الاتصال الرسمى بالمنظمة؟

المتغير الخامس: أسلوب المنظمة فى حل مشكلات عملائها:

ويمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:

١- هل لدى المنظمة عملية رسمية لتنظيم ومواجهة المواقف الإشكالية؟

٢- هل تستعمل المنظمة تلك العملية الرسمية فى كل المواقف الإشكالية؟

٣- هل تهتم المنظمة أكثر بتحديد أسباب المشكلة أكثر من اهتمامها بتحديد أعراضها وآثارها؟

٤- هل تحدد المنظمة الجوانب السلبية والإيجابية فى الحلول التى تستخدمها لمواجهة المشكلات؟

٥- هل تأخذ المنظمة فى اعتبارها الجهود السابقة عند مواجهتها المشكلات حالياً ومستقبلاً؟

٦- هل تعتمد المنظمة على أفراد متخصصين مؤهلين لمواجهة المشكلات؟

٧- هل لدى المنظمة أساليب منظمة لتقييم النتائج المترتبة على تنفيذ إجراءات حل المشكلة؟

٨- هل تستخدم المنظمة خططاً بديلة أو تعدل وتطور خططها فى حالة فشل الخطط المستخدمة؟

٩- هل يتوفر بالمنظمة عملية غير رسمية لتنظيم ومواجهة المواقف الإشكالية؟

١٠- هل تستطيع المنظمة السيطرة على المشكلات التى تحدث خارج نطاق رقابتها؟

المتغير السادس: المتابعة والتقويم بالمنظمة:

ويمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:

١- هل تقوم المنظمة بالمتابعة والتقويم بشكل منتظم؟

٢- هل تتابع المنظمة مدى ما تحقق من برامجها وفقاً لأهداف وأغراض كل برنامج؟

٣- هل لدى المنظمة وحدة أو إدارة مسئوليتها القيام بالمتابعة والتقويم؟

٤- هل لدى المنظمة أفراد متخصصين مسئولين عن القيام بعملية المتابعة والتقويم؟

٥- هل تهتم المنظمة بآراء المستفيدين من خدماتها وبرامجها في عملية التقويم؟

٦- هل تقوم المنظمة بتقويم أداء العاملين بها بشكل دورى؟

٧- هل تهتم المنظمة بتقويم المصادر والموارد اللازمة لتحقيق برامجها وتوفير الخدمات بصفة دورية؟

٨- هل تقوم المنظمة بصفة دورية بتقدير الاحتياجات الإنسانية وتعدل في برامجها بما يحقق أهدافها؟

٩- هل تقوم المنظمة بإجراء مسوح اجتماعية لتحديد احتياجات العملاء في البيئة المحيطة بها؟

١٠- هل تشارك المنظمة فى وضع تخطيط طويل المدى لمقابلة احتياجات العملاء المستفيدين منها؟

المتغير السابع: ميزانية وتمويل المنظمة:

ويمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:

١- هل يتوفر بالمنظمة ميزانية كافية لتحقيق أهدافها وأغراضها؟

٢- هل يتوفر بالمنظمة ميزانية كافية لمقابلة الحاجات الملحة للعملاء وتنفيذ برامجها؟

٣- هل وضعت المنظمة تصوراً واضحاً لما ينبغى عمله فى حالة نقص الميزانية؟

٤- هل حددت المنظمة الإجراءات الواجب إتباعها لإنجاز برامجها فى ضوء الميزانية المتاحة؟

٥- هل تقوم المنظمة بمراجعة دورية لعمليات تمويلها؟

٦- هل تقوم المنظمة بإعداد ميزانية تتضمن إيراداتها ومصروفاتها؟

٧- هل لدى المنظمة وسائل للحصول على تمويل إضافى فى حالة الحاجة إليها أو فى الحالات الضرورية لذلك؟

٨- هل لدى المنظمة وحدة أو إدارة مسئولة عن الميزانية؟

٩- هل لدى المنظمة أفراد من العاملين مسئولين عن الميزانية والتمويل؟

١٠- هل تهتم المنظمة بوضع خطة طويلة المدى لتمويلها حتى يمكن مواجهة احتياجات العملاء؟

ثانيا: نظم المعلومات وإدارة المنظمات الاجتماعية

مقدمة:

في ظل التحديات التى تواجهها المنظمات الاجتماعية في الوقت الحاضر والمتمثلة في التغيرات السريعة والمتلاحقة التى تعترى المهنة لتواجه التحديات التى تفرضها الألفية الثالثة من القرن الحادى والعشرين لتكون قادرة على القيام بدورها في مساعدة العملاء على إشباع احتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم خاصة مع تزايد تلك الاحتياجات وتعدد المشكلات وتنوعها مع الحاجة المتزايدة إلى السرعة في الإنجاز وتحسين أداء تلك المنظمات.

ومع الزيادة الهائلة في أعداد العملاء المستفيدين من تلك المنظمات والتقدم السريع في وسائل الاتصالات وتأثيرها على آليات العمل الاجتماعى ووسائله وأدواته، تظهر الحاجة إلى أهمية الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات ونظم المعلومات في إنشاء نظام معلومات متكامل يتولى تجميع البيانات وتنظيمها ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة للاستفادة منها في كافة مراحل العمل المهنى التى يقوم بها الأخصائيون الاجتماعيون في تلك المنظمات.

وإذا كانت تلك النظم ضرورية في كافة مراحل العمل المهنى فإنها تكون أكثر ضرورة وأهمية عند القيام بتخطيط وتقويم البرامج الاجتماعية ضماناً لدقة وسلامة تلك العملية والاستفادة من نتائجها في تطوير العمل بتلك المنظمات على أسس علمية من ناحية والاستفادة من البرامج الاجتماعية بصورة أفضل من ناحية أخرى.

ومن هذا المنطلق كان هناك ضرورة لتوضيح أهمية نظم المعلومات وعلاقته بإدارة المنظمات الاجتماعية من خلال النقاط التالية:

(١) تعريف نظم المعلومات.

(٢) أهداف نظم المعلومات كأساس لإدارة المنظمات الاجتماعية.

(٣) مضمون نظم معلومات المنظمات الاجتماعية.

(٤) خصائص البيانات اللازمة لإدارة المنظمات.

(٥) معايير تقييم نظم المعلومات الخاصة بالمنظمات الاجتماعية.

(١) تعريف نظم المعلومات:

لقد تعددت الآراء حول تعريف المقصود بنظم المعلومات ومن تلك التعاريف:

التعريف الأول:

نظام يستهدف توفير البيانات والمعلومات اللازمة لصنع واتخاذ قرارات ذات كفاءة.

التعريف الثانى:

نظام يقوم بتشغيل البيانات وإعدادها وتحويلها من صورة لا يمكن معها استخدامها فى اتخاذ قرارات إلى صورة صالحة لاتخاذ أفضل القرارات.

ومن وجهة نظرنا يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه:

بناء هيكلى منظم يوضع على أساس يدوى أو آلى لتجميع وتصنيف وتبويب ومعالجة البيانات إحصائيا وتحليلها لتحويلها إلى معلومات دقيقة وكافية ومنطقية ومتناسقة للاستفادة منها فى اتخاذ أكفأ وأدق القرارات التخطيطية والتنفيذية والتقويمية.

ومن التعريف السابق يتضح ما يلى:

١- أن نظام المعلومات عبارة عن بناء هيكلى يتكون من وحدات تقوم كل منها بوظيفة معينة لتحويل البيانات التى يتم جمعها كحقائق خام موجودة فى المجتمع إلى نوع من المعرفة فى صورة معلومات تأخذ معانى وقيم مختلفة يمكن الاعتماد عليها فى اتخاذ قرارات دقيقة وذات كفاءة.

٢- يتم تحويل البيانات إلى معلومات من خلال إعادة تنظيمها وتبويبها ومعالجتها إحصائياً وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية لتساعد متخذ القرار على التقليل من عنصر عدم التأكد.

٣- تعتمد هذه المعالجة إما على طرق يدوية يقوم بها المسئولون مباشرة عن عملية المعالجة أو بطرق آلية تعرف بنظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلى وبرمجياته فى معالجة وتوزيع المعلومات والتى تعتبر فى تلك الحالة حصيلة تزاوج وتفاعل بين ثلاث تكنولوجيات.

وتتمثل هذه التكنولوجيات فى:

- **تكنولوجيا الحاسبات:** بما تقدمه من حاسبات فائقة القـدرة وتجهيـزات متنوعة تيسر للإنسان إمكانية التحاور معها.
- **تكنولوجيا البرمجيات:** والتى تتضمن نظم تصميم وتنفيذ وإدارة قواعـد البيانات ونظم تخطيط وتنفيذ اختبـار البرمجيـات بمسـاعدة الحاسـب بالإضافة إلى برمجيات التطبيقات المختلفة.
- **تكنولوجيا الاتصالات:** بما تقدمه من أساليب وتقنيات تساعد على ربـط الحاسبات ونظم المعلومات فى أنظمة متكاملة على كافة المستويات.

٤- ونتيجة ذلك هى معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات أى تحويلها إلى صورة تجعلها دقيقة ومرتبطة بالموضوع أو المنظمة التى يتم التعامـل معها ومناسبة ومتناسقة فى شكل يساعد على اتخاذ قرار دقيق فـى أى عملية من العمليات سواء ارتبطت بالتخطيط أو التنفيذ أو التقويم.

(٢) أهداف نظم المعلومات كأساس لإدارة المنظمات الاجتماعية:

تتعدد أهداف نظم المعلومات فى إطار مهنة الخدمة الاجتماعية سواء فى مراحل العمل التخطيطى أو التنفيذى أو التقويمى التى يقوم بهـا الأخصـائيون الاجتماعيون فى المنظمات الاجتماعية، وترتكز أساساً على ترشيد عمليات اتخاذ القرارات وإنجاز المهام بطريقة فعالة من خـلال التـأثير فـى جـودة وكميـة المعلومات وتدفقها.

وتتحدد أهداف نظم المعلومات كأساس لإدارة المنظمات الاجتماعية فيما يلى:

الهدف الأول: تجميع البيانات وتسجيلها:

حيث يكون الغرض من حصرٍ وتدوين البيانات هـو تسـجيلها لتكـون جاهزة عند الطلب أو الاستعانة بها فى تقدير التكلفة وتحديد مدخلات ومخرجات أى برنامج من البرامج التى تنفذها المنظمة أو إعداد الإحصـاءات الدوريـة أو التقارير المطلوبة فى أى مرحلة من مراحل البرنامج.

الهدف الثانى: تحليل البيانات:

حيث يكون الغرض هو تحليل البيانات المرتبطة بالمنظمة أو برامجهـا واستنباط بعض الاستنتاجات اللازمة للعمل فى نفس البرنامج أو وضع بـرامج جديدة لاحقة أو لأغراض البحث والدراسة وفى رسم الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد نظم رقابة البرامج وتقويمها أو أساليب الاتصـال بـين الأشـخاص أو الأقسام الموجود بالمنظمة لاتخاذ أفضل القرارات فى تلك المجالات.

الهدف الثالث: مراجعة البيانات المجمعة:

وذلك للتأكد من صحة البيانـات المرتبطـة بالمنظمـة عنـدما يطلـب مضاهاتها بما يحدث فعلاً فى الواقع فى اى مرحلة من مراحل تنفيذ برامج تلـك المنظمة.

الهدف الرابع: التقييم والرقابة المستمرة:

حيث يكون الهدف هو الرقابة والتقييم المرحلى المستمر للتحقق من سير برامج المنظمة فى مراحلها المختلفة على أساس الأهداف المرسومة وبأقل تكلفة ووفقاً للخطة المرسومة لها والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة .

وذلك للتعرف على نواحى الضعف أو الخطأ فى من أنشطة المنظمة من أجل تقويمها ومنع تكرارها، خاصة بأنه بقدر توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة والسريعة بقدر ما يكون التقييم والرقابة المستمرة صحيحة وسليمة.

الهدف الخامس: سهولة الاتصالات واتخاذ القرارات:

حيث أن نظم المعلومات تسعى على تحويل البيانات الخام التى يتم جمعها إلى معلومات مبوبة ومصنفة ومعالجة تتفق مع الأغراض التى تستخدم فيها، وبذالك يمكنها المساهمة فى تسهيل عملية الاتصال بين القائمين على إدارة المنظمة سواء كانوا مسئولين عن تخطيط برامجها أو تنفيذها أو تقويمها لاتخاذ أفضل القرارات بشان تصحيح العمل واستمرارية المنظمة.

وترجع أهمية نظم المعلومات فى مجال تخطيط وتقويم برامج المنظمات الاجتماعية فى أنها تؤدى إلى:

١- توحيد مصادر المعلومات حول البرنامج الذى يتم التخطيط له أو تنفيذه أو تقويميه مما يؤدى بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى إزالة أو تضييق الفجوة بين صانعى ومتخذى القرارات التخطيطية وبين منفذ البرنامج أو المسئولين عن تقويمه.

٢- يعتبر نظام المعلومات مسئولاً عن التعرف على الفئات التى تحتاج للبرامج الاجتماعية لمساعدتهم على إشباع احتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم وفق معايير محددة مما يسهم فى تحقيق فعالية تلك البرامج عن طريق توفير كافة المعلومات لخدمة عملية تخطيط هذه البرامج، خاصة وان نظام المعلومات يمكن أن يسهم فى جمع البيانات الكافية والدقيقة والحديثة المتصلة بحاجات ومشكلات العملاء ثم تصنيفها ومعالجتها وتحليلها والاستفادة منها فى التوصل لأفضل البرامج المحققة لأهداف عملاء المنظمة.

٣- يسهم نظام المعلومات فى التنبؤ والتوقع العلمى لأوضاع مستقبلية على أساس من الدقة والموضوعية مما يسهل مهمة وضع البرامج الاجتماعية والتخطيط السليم لمواجهة المواقف المرتبطة بإشباع الاحتياجات ومواجهة المشكلات فى ضوء الظروف القائمة حالياً والمستقبلية والتوصل إلى أفضل بدائل للبرامج التى تحقق أهداف المنظمة تحسباً للمواقف والأحداث المستقبلية.

٤- تيسير أداء الخدمات التى يتضمنها البرنامج للعملاء بالسرعة والدقة الواجبين من خلال تبسيط إجراءات الأداء للعملاء باستخدام تكنولوجيا الحاسب الآلى والاعتماد على البيانات المسجلة لتقديم الخدمات التى يتضمنها البرنامج لمن يستحقها فعلاً والقضاء على حالات التلاعب التى تتم بغرض الحصول على مزايا دون وجه حق نتيجة فحص البيانات المسجلة فى قاعدة المعلومات عن كل حالة.

٥- تسهيل عملية الاتصال بين الوحدات الفرعية أو المهنيين المسئولين عن البرنامج بما يساعد على رفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسين عمليات صنع القرار وتنفيذه وربط التقدم نحو الأهداف بالموارد المتاحة وتحسين العلاقات بين كافة المسئولين والعاملين فى المنظمة.

٦- تسهم المعلومات فى تيسير الإدارة اليومية المتصلة بتنفيذ ومتابعة البرامج الاجتماعية على مختلف المستويات الوظيفية والجغرافية المرتبطة بالبرنامج مما يسهم فى وصف الأحداث المعاصرة والعوامل والمتغيرات الجديدة المرتبطة بالبرنامج وتوفير قاعدة بيانات من خلال المتابعة اليومية والمرحلية تكون أساسا لتقويم البرنامج على أسس صحيحة وواقعية وعلمية.

(٣) مضمون نظم معلومات المنظمات الاجتماعية:

يصمم أى نظام معلومات ليخدم الغرض الذى صمم من اجلـــه ونظـــام المعلومات الخاص بالمنظمات الاجتماعية يصمم أساسا لخدمـــة البـــرامج التـــى توفرها للمستفيدين والسعى لتحقيق أهدافها بتوفير التكامل بين أجزائها من ناحية والمسئولين عن عملياتها التخطيطية والتنفيذية والتقويمية من ناحية أخرى لتحقيق أهداف المنظمة.

وتتبلور أجزاء نظام المعلومات الخاص بأى برنامج اجتمـــاعى تســـعى لمنظمة الاجتماعية لتحقيقه من المكونات التالية:

المكون الأول: تجميع البيانات الخاصـــة باحتياجـــات ومشـــكلات المـــواطنين المستهدفين من عمليات التنمية فى اى مجتمع من المجتمعات للتعرف على احتياجاتهم ومشـــكلاتهم فـــى ضـــوء ظـــروفهم الاقتصـــادية والاجتماعية والسياسية والموارد المتاحة أو التى يمكن إتاحتـــه فـــى فترة الإعداد للبرنامج وتنفيذه.

المكون الثانى: تصنيف البيانات التى تم تجميعها من كافة المصادر ذات العلاقة وفقاً لخطة محددة تعكس احتياجات مختلـــف أجـــزاء النظـــام مـــن المعلومات، ويتم التصنيف طبقاً للاحتياجات وبدرجات متفاوتة مـــن التفصيل فى ضوء مجالات الاستخدام المحددة والمتوقعة.

المكون الثالث: تحليل البيانات لاستخلاص العلاقات بينها واستنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأنشطة القائمة سواء كانت سلبية أو إيجابية للتعـــرف على مدى تأثيرها على فاعلية البرنامج الذى سيتم اختياره وتنفيذه.

المكون الرابع: توزيع المعلومات والمؤشرات الناتجـــة علـــى مراكـــز اتخـــاذ القرارات حتى تكون أساسا لصنع واتخاذ أفضل القرارات لاختيـــار البرامج الاجتماعية التى تحقق الأهداف المحددة فى ضـــوء أولويـــة الحاجات والمشكلات المجتمعية من بين البدائل المتاحة من البـــرامج التى يمكن أن تحقق هذا الهدف فى ضوء مزايا وعيوب كل برنـــامج مقترح.

أضف إلى ذلك ضرورة توفير القدر المناسب من البيانات حيث أن كثرة البيانات عن الحد المطلوب مضيعة للوقت والجهد والمال فى الحصول عليهـــا، كما أن قلتها يؤدى إلى اتخاذ قرارات مضللة وغير واقعية.

المكون الخامس: تجميع بيانات دورية عن تنفيذ البرنامج وفقاً لأنشطته التى تنفذ وتحديد تلك البيانات بحسب التطورات التى تحدث فى الظروف والأوضاع الداخلية والخارجية التى تحيط بتنفيذ البرنامج حتى تكون أساسا لتقويم البرنامج بعد الانتهاء من تنفيذه.

المكون الســـادس: تحليل وتفسير ومعالجة البيانات التى تم الحصول عليها فـــى المكون السابق كأساس للتعرف على مدى ما تحقق من أهداف البرنامج الذى تم تنفيذه على أسس علمية وموضوعية بهـــدف اتخاذ قرار بإنهاء البرنامج أو تطويره أو تعديل بعض أجزائـــه وذلك ضمن أهدف تقويم البرامج الاجتماعية كأساس لتحقيـــق أفضل استفادة ممكنة منها.

وبوجه عام يمكن أن يتضمن نظام المعلومات الخاص بـــالبرامج الاجتماعيـــة معلومات عن:

- الاحتياجات التى يمكن إشباعها والمشكلات التى يمكن مواجهتهـــا مـــن خلال البرنامج.
- مدخلات البرنامج سواء كانت مدخلات مادية أو بشرية أو تنظيمية لازمة لوضع البرنامج موضع التنفيذ.
- العمليات التحويلية والإجراءات التى تتم من خـــلال المنفـــذين لتحويـــل المدخلات إلى مخرجات.
- مخرجات البرنامج بما تتضمنه من نتائج مادية ومعنوية كأساس لتقيـــيم مدى تحقيق البرنامج لأهدافه التى وضع من أجلها.

(٤) خصائص البيانات اللازمة لإدارة المنظمات:

يقصد بخصائص البيانات اللازمة لإدارة المنظمات الاجتماعية مجموعة الصفات التى يجب أن تتصف بها البيانات الجارية والمجمعة لتكون صالحة للاستخدام فيما بعد باعتبار أن هذه البيانات أحد القواعد الأساسية التى يعتمد عليها أى نظام ناجح لتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم البرامج الاجتماعية التى توفرها المنظمة.

ويمكن تحديد تلك الخصائص فيما يلى:

الخاصية الأولى: الدقة من المنبع:

يقصد بها دقة البيانات لتعبر حقيقياً عن الواقع سواء كانت تلك البيانات خاصة باحتياجات أو مشكلات أو خاصة بمدخلات المنظمة أو مخرجاتها خاصة وأن دقة البيانات تسهم فى اتخاذ قرارات سليمة فى أى مرحلة من مراحل وضع وتنفيذ تقويم برامج المنظمة.

الخاصية الثانية: الوضوح التام والشكل المناسب:

أى أن كل رقم أو بيان أو علاقة بيانية أو مؤشر يجب أن يكون واضحاً وبالشكل الذى يسمح بتفسيره ومعالجته بطريقة ميسرة للاستفادة منه.

الخاصية الثالثة: الشمول:

أى أن تكون البيانات ممتدة وشاملة لكافة الجوانب المراد التعامل معها فى إطار المنظمة.

الخاصية الرابعة: التدفق فى الوقت المناسب:

بمعنى أن تكون البيانات متلاحقة وتسير فى تتابع سليم يتمشى مع زيادة التقدم فى عمل المنظمة زمنياً حتى يمكن الاستفادة منها عند الحاجة إليها، لأن ورود البيانات فى الوقت المناسب يساعد متخذ القرار على اتخاذ قراره فى التوقيت المناسب، مع مراعاة عدم مرور وقت بين الحصول على المعلومات والاعتماد عليها فى اتخاذ القرار.

الخاصية الخامسة: دقة البيانات وتناسقها:

حيث يجب أن تتسم البيانات بصحتها من خلال تسجيلها وحصرها فى إطار الأمانة والدقة وعدم تدوين بيانات غير مؤكدة أو مشكوك فيها، إلى جانب وجود تناسق بين البيانات أى عدم وجود تعارض أو تضارب بينها حتى لا تكون مضللة تضعف عملية صنع واتخاذ القرار السليم والموضوعى.

كما أن نظم المعلومات الجيدة كأساس لتخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التى توفرها المنظمات الاجتماعية ***يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الخصائص منها:***

- **القبول:** أى أن تحظى نظم المعلومات برضاء وقبول كل من العاملين المسئولين عن البرنامج والمستفيدين منه والاقتناع بأنها تعود عليهم جميعاً بالفائدة.
- **البساطة:** أى سهولة فهم واستخدام نظم المعلومات والاستفادة منها، وهذا يتطلب وضوح وظائفها ومكوناتها والتحديد الدقيق لواجبات ومسئوليات كل فرد.
- **الاعتمادية:** ويقصد بها درجة الثقة فى مخرجاتها والتى تمكن مستخدميها من الاعتماد عليها فى اتخاذ القرارات السليمة ومواجهة المواقف المختلفة.
- **المرونة:** يقصد بها قدرة نظم المعلومات على الاستجابة للتغيرات التى قد تطرأ سواء فى البيئة الداخلية لها أو فى البيئة الخارجية.
- **الصيانة:** أى القدرة على تطوير أو تعديل أى جزء من أجزائها دون أن يؤثر ذلك على أدائها.
- **الاقتصاد فى التكلفة:** ويقصد بذلك أن يتم تصميم وإنشاء نظم المعلومات بكافة متطلبات واحتياجات المستخدمين بأقل تكلفة ممكنه، بمعنى أخر أن يكون العائد من هذه النظم سواء العائد الملموس أو غير الملموس يفوق تكلفتها.
- **الكفاءة:** يقصد بها قدرة نظم المعلومات على استثمار الإمكانيات المتاحة بأفضل طريقة ممكنة وباستخدام أفضل الأساليب وبتكاليف مناسبة.

(٥) معايير تقييم نظم المعلومات الخاصة بالمنظمات الاجتماعية:

هناك مجموعة من المعايير التى يمكن من خلالها تقييم نظم المعلومات الخاصة بالمنظمات الاجتماعية.

وأهم تلك المعايير ما يلى:

المعيار الأول: تحليل أهداف المنظمة:

ويقصد بذلك مراجعة الأهداف التى قامت المنظمة من أجل تحقيقها.

ويشمل ذلك التساؤلات التالية:

- ما الأهداف العامة للمنظمة؟
- ما المستويات المرغوبة لكل هدف من تلك الأهداف؟
- ما معدلات النجاح فى تحقيق كل هدف فى ضوء المعدلات المستهدفة؟
- ما الأهداف المستجدة التى يجب تبنيها أو الأهداف التى يجب تعديلها؟
- ما الأهداف التى يجب تطويرها أو الاستمرار فيها؟

المعيار الثانى: تحليل الموارد البشرية المستخدمة والمستفيدة:

ويتضمن ذلك مناقشة كثير من العناصر فى إطار التساؤلات التالية:

- ما مدى ملاءمة أعداد الموارد البشرية العاملة فى المنظمة مع متطلباتها؟
- ما مدى ملاءمة التخصصات المشاركة مع ما يتطلبه عمل المنظمة من تخصصات؟
- ما مدى توفر المهارات اللازمة لدى المشاركين فى المنظمة من التخصصات المختلفة؟
- ما خصائص المستفيدين من الخدمات والبرامج التى تقدمها المنظمة (أعمارهم، جنسهم، مستوى تعليمهم... الخ)؟
- ما مستوى إنتاجية المسئولين عن المنظمة والتزامهم بتنفيذ أنشطة برامجها؟

المعيار الثالث: تحليل الأصول المادية للمنظمة:

وذلك من خلال التعرف على الجوانب التى تجيب عليها التساؤلات التالية:

- ما المعدات والتجهيزات التى يتم استخدامها فى المنظمة؟
- ما نسب التعطل أو التوقف فى المنظمة وفتراتها المختلفة؟
- ما احتياجات الأصول المادية من الصيانة والإصلاح؟
- ما التكلفة الفعلية لتنفيذ أنشطة وبرامج المنظمة؟
- ما معدل الأجور والمكافآت التشغيلية بالمنظمة؟

المعيار الرابع: تحليل الموارد التنظيمية المرتبطة بالمنظمة:

ويقصد بها اللوائح والنظم التى يسير فى ضوئها تخطيط وتنفيذ وتقويم برامج المنظمة ***وذلك من خلال التعرف على الجوانب التى تجيب عليها التساؤلات التالية:***

- ما مدى ملاءمة اللوائح المنظمة للعمل فى المنظمة؟
- إلى اى مدى تسير برامج المنظمة وفقاً لما خطط له مسبقاً؟
- ما مدى توفر أساليب اتصال فعالة بين القائمين على أمور المنظمة؟
- ما طبيعة العلاقات التنظيمية بين المسئولين عن تخطيط برامج المنظمة ومنفذيها والمسئولين عن تقويمها؟
- ما مدى وجود تنسيق أو تعارض بين لوائح ونظم المؤسسة أو المجتمع؟
- ما الأسلوب المتبع لإدارة التغيير وتجنب المخاطر ارتباطاً بالبرامج الخاصة بالمنظمة؟

المعيار الخامس: تحليل المستوى التكنولوجى المستخدم فى المنظمة:

وذلك للتعرف على مدى استخدام الاتجاهات الحديثة ودرجة الاستفادة من التكنولوجيات المتاحة والمقارنة بين التكلفة والعائد ***وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:***

- ما مدى استخدام الاتجاهات الحديثة فى إدارة المنظمة؟
- ما مدى الاستفادة من التطورات الحديثة فى الخدمة الاجتماعية ونماذج تقديم الخدمات الاجتماعية فى تنفيذ برامج المنظمة؟

- ما مدى الاستفادة من أحدث الاتجاهات الإحصائية والبحثية فى تقويم نتائج عمل أو مخرجات المنظمة؟
- ما درجة استيعاب القائمين على تخطيط وتنفيذ وتقويم برامج المنظمة للتكنولوجيات المتاحة وتطبيقها للحصول على أفضل النتائج؟
- ما مشكلات تطبيق الأساليب الحديثة فى تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الاجتماعية التى توفرها المنظمة من جانب المسئولين عن تلك العمليات؟
- ما الأساليب التى يمكن تطبيقها لزيادة الاستفادة من الأساليب الحديثة فى تخطيط وتنفيذ البرامج الاجتماعية لتحسين أداء الخدمات التى توفرها المنظمة مع تخفيض النفقات فى نفس الوقت؟

المعيار السادس: تحليل المعلومات الخاصة بالمنظمة:

وذلك بهدف التعرف على مدى دقة وحداثة وموضوعية ووفرة البيانات لتلائم كل عمليات وضع وتنفيذ وتقويم برامج المنظمة ***وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:***

- ما المصادر الأساسية والفرعية للحصول على المعلومات اللازمة فى كل عملية أو خدمة توفرها المنظمة؟
- ما أفضل الوسائل البحثية التى يمكن استخدامها فى الحصول على المعلومات من مصادرها؟
- ما الوقت المناسب للحصول على المعلومات حتى يمكن الاستفادة منها بأفضل وسيلة؟
- ما الأسلوب الذى يستخدم فى تصنيف وتبويب المعلومات؟
- ما أفضل الأساليب التى تستخدم فى تحليل البيانات كمياً أو كيفياً لزيادة الاستفادة منها؟
- من النظام الذى تم به عرض المعلومات الخاصة بالبرنامج وتداولها بين المستويات المختلفة لتسهم فى صنع واتخاذ أفضل القرارات الخاصة بالمنظمة؟
- ما أسلوب حفظ المعلومات وتحديثها وسهولة استرجاعها حتى يمكن الاستفادة منها فى اى عملية من عمليات المنظمة فى الوقت المناسب لذلك؟

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الاجتماعية

مقدمة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التى لاقت رواجاً كبيراً لتطوير إدارة المنظمات من ناحية والبرامج من ناحية أخرى انطلاقاً من تبنى أسلوب متكامل للتطوير التنظيمى قائم على إيجاد وتطوير قاعدة من القيم التى تجعل كل فرد فى المنظمة أو كل مسئول عن البرنامج يعلم ويوقن أن الجودة فى خدمة العملاء تمثل الهدف الأساسى لأى منظمة وأن طرق العمل الجماعى والتعامل مع المشكلات تتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيسى للمنظمة.

ولقد تناولت بعض الدراسات والبحوث على مستوى خدمات الرعاية الاجتماعية موضوعات رقابة الجودة، إدارة الجودة الشاملة حتى أصبحت إدارة الجودة الشاملة أداة رئيسية فيما يتعلق بإدارة وتطوير الخدمات الاجتماعية على أساس ان الجودة شئ حيوى لبقاء الخدمات واتساع البرامج الاجتماعية لترضى رغبات العملاء وتشبع احتياجاتهم بأفضل وسيلة ممكنة.

وسيتم معالجة ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الاجتماعية من خلال النقاط التالية:

(١) مفهوم الجودة وإدارة الجود الشاملة.

(٢) أهمية تطبيق الجودة الشاملة على إدارة المنظمات الاجتماعية.

(٣) عناصر الجودة الشاملة لإدارة المنظمات الاجتماعية.

(٤) أبعاد الجودة الشاملة لإدارة المنظمات الاجتماعية.

(٥) ضمانات تحقيق الجودة الشاملة فى إدارة المنظمات الاجتماعية.

وفيما يلى توضيحاً لكل منها...

(١) مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

١- مفهوم الجودة:

التعريف الأول:

هى أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل المستفيد من الخدمة من حصوله على متطلباته واعتزاز مقدمى الخدمة بعملهم والخدمة التى يقدمونها.

التعريف الثانى:

هى تصميم منتجات وتوفير خدمات مستقبلية لتلبية متطلبات العملاء وفقاً لاحتياجاتهم وما يتوقعونه وما يرضيهم.

٢- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت محاولات تعريف إدارة الجودة الشاملة ومنها:

التعريف الأول:

طريقة لإدارة المنظمة أو تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة أو المسئولين عن برامجها من أجل تحسين الخدمات والأنشطة التى تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

التعريف الثانى:

توجهات لإدارة منظمات الخدمات الإنسانية لرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر العملاء المستفيدين ويتحقق من خلالها رضاهم وتمكين الموظفين من أداء أعمالهم بصورة أفضل.

ومن جانبنا يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الاجتماعية بأنها:

القيام بتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم برامج وأنشطة المنظمات الاجتماعية على أساس من التعاون بين المشاركين والمسئولين بها بهدف تحسين جودة وزيادة إنتاجية الخدمات التى تقدمها بما يحقق الكفاءة والفعالية المطلوبة بصفة مستمرة وينتج عنها الرضا الكامل للعملاء المستفيدين وافتخار مقدمى الخدمة واعتزازهم بعملهم ومستوى الخدمة التى يقدمونها.

ومن التعريف يتضح ما يلى:

١- أن الجودة الشاملة فى المنظمات الاجتماعية تتضمن العمل الفريقى التعاونى من كافة المسئولين والمشاركين فى المنظمة فى كل مراحل العمل تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتقويماً بما يتضمنه ذلك من جودة المدخلات والعمليات التحويلية.

٢- هذا العمل يقوم على أساس التكامل بين جميع العمليات والوظائف الخاصة بالمنظمة على المستوى الجغرافى والوظيفى والاستراتيجى والتكتيكى.

٣- الهدف النهائى من هذا العمل هو تحسين جودة وزيادة إنتاجية مخرجات المنظمة المتمثلة فى الخدمات التى تقدم للعملاء المستفيدين منها بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية المطلوبة بصفة مستمرة.

٤- ينتج عن تحقيق أهداف المنظمة فى ضوء الجودة الشاملة ما يلى:

- توفر الرضا الكامل للعملاء المستفيدين من الخدمات التى توفرها المنظمة.
- شعور المسئولين والمشاركين فى المنظمة بالافتخار والاعتزاز بعملهم ومستوى الخدمة التى يقدمونها.
- تقوية مركز المنظمة لتقديم أفضل الخدمات التى يستفيد منها العملاء.

(٢) أهمية تطبيق الجودة الشاملة فى إدارة المنظمات الاجتماعية:

ترجع أهمية تطبيق الجودة فى إدارة المنظمات الاجتماعية كأساس لتحسين الخدمات التى تقدمها وتحقيق رضا العملاء ومقدمى الخدمة إلى عدة عوامل منها:

العامل الأول: أن الجودة الشاملة نظام متكامل يؤدى إلى فاعلية الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والتنظيمية بالمنظمة، وتحسين العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض وبينهم وبين العملاء المستفيدين من الخدمات التى تقدمها، إلى جانب تطوير قنوات الاتصال بينهم والاهتمام بالتدريب والإبداع فى العمل بما يؤدى إلى توفر ظروف عمل أكثر راحة وطمأنينة تنعكس على أداء أفضل وتحسين الخدمات وجودتها.

العامل الثانى: أن الجودة الشاملة أصبحت مطلباً من مطالب عملاء الخدمة الاجتماعية الذين يستفيدون من المنظمات الاجتماعية، خاصة بعد أن زاد وعى العملاء بأهمية التحسين المستمر لجودة الخدمات التى يحصلون عليها لتلبى أى تغيرات تطرأ على احتياجاتهم وتواجه مشكلاتهم المتجددة والمعقدة بما يقلل من شكواهم ويزيد من ثقتهم فى المنظمات الاجتماعية المسئولة عن تلك البرامج.

العامل الثالث: أن الجودة الشاملة تحقق إنتاجية أعلى من الخدمات التى تتضمنها برامج المنظمات فى الحصول على أفضل خدمة، مما ينعكس على زيادة مصداقية تلك البرامج ومصداقية المنظمات المسئولة عنها والتقدير المجتمعى لخدماتها بل ويحقق زيادة مشاركة المواطنين فى جميع مراحل تقديم برامجها تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتقويماً ودعمهم لأنشطة المنظمة.

العامل الرابع: تعتبر الجودة الشاملة أساساً لحسن استثمار الخامات والمعلومات والعاملين المسئولين عن المنظمة، وتطوير الإجراءات المرتبطة بمراحل برامجها بما يساهم فى حسن استثمار المدخلات والجودة فى العمليات التحويلية بما يضمن أداء أفضل وتحقيق أدق للأهداف التى أنشئت المنظمة لتحقيقها.

العامل الخامس: أن الجودة الشاملة تؤكد مبادئ التعامل المهنى مع العملاء المستفيدين من برامج المنظمات الاجتماعية فى حقهم فى الحصول على أفضل خدمة فى اقصر وقت وبأقل تكلفة مع ضمان العدالة فى توزيع تلك الخدمات على أساس أولوية احتياجات كل منهم للخدمات التى توفرها المنظمة، كما تقلل من شكاوى العملاء وتضمن زيادة إقبالهم على الخدمات.

العامل السادس: أن الجودة الشاملة تحقق التعاون بين العاملين المسئولين بالمنظمة من كافة التخصصات على أساس من التكامل بين جهود فريق العمل، وهو أساس من الأسس التى يجب أن تقوم عليها إدارة المنظمات الاجتماعية ضماناً لنجاحها فى تحقيق أهدافها.

العامل السابع: تزايد الطلب بضرورة تحديد مواصفات قياسية لمستوى جودة الخدمات التى تقدمها المنظمات الاجتماعية بما يساهم فى تقويمها على أسس علمية وتطويرها لتحقيق أهدافها بصورة أفضل.

(٣) عناصر إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الاجتماعية:

لقد ظهرت عدة محاولات لتحديد عناصر لإدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الاجتماعية يمكن عرضها فى العناصر التالية:

١- تحديد أهداف المنظمة وفلسفتها مع تطوير غاية مستقرة واستمرارية الهدف لتحسين أداء الأنشطة والخدمات التى تتضمنها المنظمة.

٢- تبنى الفلسفة الجديدة لجودة المنظمة وتفهمها من جميع المشاركين والعاملين فيها ارتباطاً بوظائفهم وأدوارهم مع التركيز على العملاء المستفيدين من المنظمة.

٣- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والتركيز على الجودة كجزء من العمل منذ بداية التفكير فى إنشاء المنظمة.

٤- التركيز على الكيف فى الأداء إلى جانب كم الخدمات التى تقدمها المنظمة والمستهدف توفيرها للمستفيدين منها لإشباع احتياجاتهم ومواجهة مشكلاتهم التى أنشئت المنظمة لمقابلتها.

٥- الاهتمام بالتدريب لزيادة قدرة الموارد البشرية المستثمرة فى المنظمة لزيادة معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم بما يساهم فى حسن أدائهم للمهام الموكولة إليهم مع ضرورة الاعتماد على الطرق الحديثة فى التدريب.

٦- الاهتمام بدور الإشراف والقيادة فى مساعدة القائمين على إدارة المنظمة ليؤدون عملاً أفضل على أساس نقل الخبرة والمهارة من المشرف إلى المشرف عليه.

٧- الابتعاد عن الخوف من التغيير بالنسبة لكافة المسئولين عن إدارة المنظمة رؤساء ومرؤوسين واتخاذ قرارات التغيير استنادا على الحقائق.

٨- القضاء على العوائق التنظيمية بين المستويات الوظيفية المتعددة بالمنظمة فى كافة مستوياتها وتأكيد العمل بين الجميع كفريق لتحقيق أهداف المنظمة.

٩- الاعتماد على سياسات أكثر واقعية فى تحقيق أهداف المنظمة فى ضوء تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيقها بعيداً عن الشعارات.

١٠- القضاء على العوائق التى تحرم المسئولين عن إدارة المنظمة من التفاخر بالعمل والبراعة فى الأداء.

١١- تطوير برنامج قوى للتعليم وإعادة التدريب والتنمية الذاتية للقائمين على إدارة المنظمة وتوفير وسائل اتصال مستديمة لمتابعة الجودة.

١٢- التأكيد على جعل جميع المسئولين عن إدارة المنظمة يعملون من خلال فرق العمل وذلك تحقيقاً للتحول إلى نظام الجودة مع ضرورة مشاركة العاملين فى جميع المستويات لهذه الفرق بعد حصولهم على المهارات الضرورية التى تؤهلهم للعمل على تحسين الأداء.

١٣- المتابعة المستمرة التى تدل على أن المنظمة جعلت من الجودة الشاملة جزءاً لا يتجزأ من تنظيمها وليس فقط مجرد برنامج مؤقت.

١٤- الاهتمام بالتغذية العكسية فى الوقت الملائم كأساس لزيادة فرص النجاح وتحقيق أهداف المنظمة.

وفى إطار تلك العناصر فإن هناك مراحل لابد أن تمر بها إدارة الجودة الشاملة كأساس لإدارة المنظمات الاجتماعية وهذه المراحل هى:

- وضع معايير لتحسين جودة المنظمة.
- تحديد حاجات العملاء المستفيدين من المنظمة.
- تحديد الجودة التنظيمية فى الأداء.
- مراقبة فاعلية أنشطة الجودة الكلية.

رابعاً: أبعاد الجودة الشاملة لإدارة المنظمات الاجتماعية

هناك كتاب عديدون أكدوا على أنه يمكن النظر للجودة الشاملة لإدارة المنظمات من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هى:

البعد الأول: البعد الفنى للجودة:

ويشتمل على تطبيقات العلم والتكنولوجيا على المشكلات والصعوبات التى تواجه المنظمات الاجتماعية وتعوق تحقيقها لأهدافها وتقديمها للخدمات المستهدفة منها بحيث تكون تلك الخدمات محققة لما يجب أن تقوم به.

ويتضمن هذا البعد الاستفادة من خبرات العاملين بالمنظمة والخبراء والمواطنين المستفيدين بما لديهم من معارف ومهارات فى مناقشة نوعية الخدمات التى تقدمها المنظمة، والتأكد من صحة الإجراءات التى تستخدم لتوفير تلك الخدمات سواء كانت نتائجها مادية أو معنوية.

مع الوضع فى الاعتبار أن الجودة الفنية قد تطبق على أى جزء من أجزاء المنظمة كما يمكن تطبيقها على المنظمة ككل.

البعد الثانى: البعد غير الفنى:

ويتمثل فى الجودة المتعلقة بالعلاقات والتفاعل الاجتماعى والنفسى بين العملاء المستفيدين من المنظمة وبين المسئولين عن إدارتها وكذلك طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين أعضاء فريق العمل بها.

ومن مظاهر الجودة غير الفنية:

- تعاون العاملين فى المنظمات مع المستفيدين من الخدمات التى توفرها هذه المنظمة.
- وجود درجة من الثقافة والوعى لدى المسئولين عن إدارة المنظمة.
- توفر الوقت الكافى لدى المسئولين عن إدارة المنظمة للتعامل مع العملاء المستفيدين من خدماتها.
- إتاحة الفرصة من جانب المسئولين لأسئلة العملاء واستفساراتهم.

- توفير المعلومات الكافية والثقة فى النفس من جانب المسئولين عن إدارة المنظمة الاجتماعية
- إتاحة الفرصة لمشاركة العملاء فى التخطـيط للخـدمات التـى تقـدمها المنظمة.

البعد الثالث: الجودة فى مواقع تقديم الخدمات:

لا شك أن موقع تقديم الخدمات التى توفرها المنظمة يؤثر إيجابياً أو سلباً على جودة الخدمات المقدمة ودرجة رضاء الجمهور، حيث يعتمد الجمهور فـى حكمه على الخدمات المقدمة فى إطار علاقة المسئولين عن إدارة المنظمة تقديم الخدمات بها، ومدى ملاءمة المكان الذى يحصل فيه على الخدمة لأن ذلك يشكل انطباع الجمهور عن نوعية الخدمات التى يحصل عليها.

خامساً: ضمانات تحقيق الجودة الشاملة فى إدارة المنظمات الاجتماعية

هناك عدة ضمانات لابد من توافرها لتحقيق الجودة الشاملة فى إدارة المنظمات الاجتماعية ومن أهم تلك الضمانات:

الضمان الأول: استفادة المنظمات الاجتماعية من أحدث التطورات التكنولوجية ونظم المعلومات والاتصالات فى كافة مراحل إعداد وتنفيذ وتقويم البرامج والخدمات التى تقدمها لعملائها مع الفهم الجيد لتأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على أداء وظائفها فى المجتمع.

الضمان الثانى: الاهتمام بحاجات العملاء ورغباتهم، ومحاولة وضع البرامج التى تشبع تلك الاحتياجات بأفضل الطرق، مع التأكيد على اتخاذ القرارات استناداً لحقائق وليس أوهام من خلال دراسة تلك الاحتياجات ووضع أولويات لها.

الضمان الثالث: تخفيض مستويات إصدار القرارات بحيث تخفض فى النهاية الوقت المستهلك فى صدورها، مع التخلص من إجراءات العمل الزائدة عن الحاجة والتى تسبب تكلفة عالية للخدمات المقدمة.

الضمان الرابع: وضع الضوابط المالية للمنظمة، وتحديد توصيف لعمل مختلف التخصصات المشاركة فى كافة المستويات الوظيفية، مع وضع سياسات تضمن تساوى الفرص بين جميع المشاركين وتطوير ظروف العمل وتسهيلاته.

الضمان الخامس: الحرص على أن تكون جودة المنظمة وسيلة لتحقيق الرضاء العام، مع العمل المستمر على تطويرها وصولاً إلى ثقة المستفيدين من الخدمات المقدمة.

الضمان السادس: أن يتصف المسئولون والقائمون بإدارة المنظمة بعدة مهارات أساسية لعل أهمها: القيادة الواعية المدعمة، التعامل مع التغيير، العمل ببراعة وذكاء مع مختلف وجهات النظر، التنسيق، القدرة على اتخاذ أفضل القرارات.

الضمان السابع: تدريب العاملين فى المنظمة على التقنيات الحديثة والمهارات التى تساعد على تحسين الجودة فى الأداء وخدمة العملاء المستفيدين منها، مع إعطاء الصلاحيات الكافية للعاملين ومتابعة أشكال التعامل بينهم وبين المستفيدين.

الضمان الثامن: استخدام منهج اجتماعى فنى متوازن يؤكد على توفير المناخ الملائم لتعاون جميع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتشجيعهم لتبنى أراء وأفكار جديدة وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم فى اتجاه التحسين ماديا ومعنويا، مع التأكيد على أهمية أخذ رأى العملاء المستفيدين فى عملية التطوير.

الضمان التاسع: تقليل الفاقد المادى والبشرى والزمنى فى إطار استخدامات مدخلات المنظمة بحيث تستثمر تلك الموارد أفضل استثمار بما يحقق عائد أكثر من التكلفة وحصول المستفيدين على خدمات المنظمة فى الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

الضمان العاشر: الاهتمام بإتباع الأسس والقواعد العلمية القائمة على القياس الفعلى والتحليل بغرض تقويم أنشطة وخدمات المنظمات الاجتماعية بهدف تعديلها أو تطويرها بما يجعلها أكثر جودة ومحققة لأهداف المواطنين الذين صممت من أجلهم.

الباب الثانى

أساسيات الإدارة

الفصل الثالث: أسس الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية.

الفصل الرابع: الإعداد المهنى ووظيفة الأخصائى الاجتماعى كإدارى.

الفصل الثالث

أسس الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية

أولا : تطور الفكر الادارى .

ثانيا : ظهور الادارة فى المؤسسات الاجتماعية .

ثالثا : تعريف الادارة فى الخدمة الاجتماعية .

رابعا : الخصائص المميزة لإدارة المؤسسات الاجتماعية .

أولاً : تطور الفكر الادارى

كان الأفراد فى المجتمع البدائى يعيشون منفردين يسعى كل منهم للحصول على قوته من الصيد أو الزرع، وبمرور الوقت ظهرت حاجة الأفراد إلى التعاون لتحقيق مصالحهم المشتركة فتعاونوا للتغلب على ظروف ومشاكل الحياة.

وباستمرار التطور بدأت تظهر العشائر وعندئذ ظهرت الحاجة إلى القائد الذى عليه توزيع الأعمال وفض المنازعات ورعاية المحتاجين،واستمر تطور المجتمع حتى تواجدت التجمعات الأكبر على شكل قرى ومدن، وبهذا ظهرت الحاجة لوجود العمليات الإدارية من قيادة وتوجيه وتنسيق للجهود البشرية نتيجة لشعور الانسان بضرورة التعاون مع غيره من البشر لتحقيق أهداف جمعية مشتركة.

وبالرغم من قلة المعلومات التي وصلتنا عن الفكر الإدارى القديم فإن هناك من الشواهد ما يدل على وجوده وأصالته، الأمر الذى نرى أنه من الملائم أن نتتبع بعضا منه فيما يلى:

فى العصر الفرعونى (مصر القديمة)

كان المجتمع المصرى الفرعونى يمثل تنظيما هرميا على قمته يوجد فرعون مصر وتحت هذه القمة كان ينتظم فى تسلسل تنازلى آخذا فى الاتساع النبلاء فكبار موظفى الدولة يليهم الكتاب والحرفيون وفى نهاية هذا السلم العمال غير المهرة والفلاحون .

ولعل الطبيعة الزراعية فى مصر الفرعونية واعتمادها على مياه النيل استلزم استعمال التركيز الادارى من قبل الملوك وذلك لتنظيم توزيع المياه والمحافظة على طرق المواصلات لجباية الضرائب وقياس مياه النيل واستخدام التخطيط من أجل التحكم فى الموارد و الدليل على ذلك ما نجده فى جزيرة أسوان بمجرى النيل عند مدينة أسوان حيث نحت بالهيروغليفية مقياس يوضح منسوب المياة وبواسطة هذا المقياس كان المصريون القدماء يقدرون مستوى الفيضان وكمية المياه، ومن ثم يقدرون مساحة الأراضى التى ستروى ريا دائما وتلك التى ستروى برى الحياض، ثم يقررون نوع المحاصيل التى سوف يزرعونها فى كل مساحة منها .

وبعملية حسابية كانوا يقدرون كمية حصاد العام، ومنها يحددون مقـدما الايرادات ويقومون الموقف ،وهل سيكون هناك فائض غلال يدخل المخـازن أم قحط، ومن ثم تفتح المخازن لتقدم الغلال المخزونة للشعب أم أن الحال سـيبقى على ما هو عليه. وهذه العملية تماثل إلى حد كبير عملية التخطيط الاداري فـي العصر الحديث حيث يتدخل الانسان لتنظيم نواحي الحياة وتشكيل المستقبل.

وتبين الآثار الفرعونية القديمة أن الإدارة كانت موضع اهتمام قـدماء المصريين حيث كانت تسود مصر القديمة ادارة تتفق مع أحدث ما وصلت إليـه العلوم والنظريات الإدارية في وقتنا فقد كانت الدولة المصرية القديمـة منـذ أن وحدها "مينا" مقسمة إلى مقاطعات لكل منها حاكم مسئول أمام فرعون، ومفوض منه في السلطات المحلية التي تخضع له لتسيير أمور مقاطعته وهو ما يتمشى مع النظام الاداري في الفكر المتقدم من حيث تقسـيم السـلطة ونظـام المركزيـة واللامركزية .

بل أن بناء الأهرام يعتبر دليلا على قدرة فائقة لتوحيد جهـود الأفـراد وتنظيمها بما مكنها من بناء الأثر الضخم الذي يدل بناؤه على استخدام أسـاليب إدارية وتنظيمية فعالة في التنفيذ وتحقيق الأهداف، فليس لعقل بشري أن يتصور أن أهرام الجيزة التي بنيت منذ ما يقرب من سبعة آلاف عام قد قامت على فكر هندسي فني، دون فكر اداري حيث احتاج الهرم الأكبرُ مثلا جهد مائة ألف عامل على مدى عشرين سنة، منهم من كان يقتطع الصخور من محاجر المقطم ومنهم من كان مسئولا عن نحتها وتسويتها، ومنهم من كانت مسئوليته نقلها، أو رفعها إلى مكان البناء، ولذا فإنه كان لابد من تقسيم هؤلاء العاملين إلى فرق كبيرة كل منها تتخصص في عمل مميز ويشرف عليها مسئول .

كل فرقة تقسم إلى مجموعات لكل منها رئيس يراقب عملها ويحث أفرادها على انجاز العمل وكان لابد من التنسيق بين الفرق بالشكل الذى يجعل عمل الفرق متكاملا، وكان لابد من تدبير الأدوات اللازمة لقطع الأحجار ورفعها ونقلها، وتدبير أماكن لنوم العمال وظروف اعاشة لهم وتدبير الأموال اللازمة لاتمام العمل. وعلى ذلك كان من الضرورى أن توجد أجهزة ادارية تشرف على هذا العمل، فلابد من وجود ادارة عليا تضع الخطط الكلية والبرامج الزمنية واجراءات العمل، ووجود ادارة وسطى تقوم بامور التمويل والحسابات والرقابة على الانفاق والاشراف على استخراج الاحجار وتقطيعها وتسويتها ونقلها وتركيبها، إلى جانب الادارة الدنيا المباشرة التى تتكون من الملاحظين ورؤساء المجموعات ومهمتها الاشراف على مجموعات العاملين المنفذين .

ولقد بلغ اعجاب "**ماكس فيبر**" بهذه الحقيقة حدا لم يملك معه إلا أن يقول: "أن جهاز الادارة المصرى القديم يصح أن يكون نموذجا تاريخيا لكافة النظم الادارية التى تلته " .

فى الصين القديمة :

عرف أقدم نظام فى التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الاصلح من بينهم حيث تبين لحكام الصين قديما أن هناك علاقة بين الاستقرار السياسى والتقدم الاجتماعى من ناحية وبين قدرة الموظف العام على أداء واجبه من ناحية أخرى ، ومن هنا كان الاهتمام باختياره ليناسب العمل الموكول إليه.

إلى جانب الاهتمام بتطبيق أول نظام للتخطيط الشامل حيث كانت ادارة الدولة تهتم بوضع خطة عامة تستهدف توفير احتياجات الامبراطورية من الغذاء والتعليم وتسليح الجيش ، ومما يروى أن الأمير الصينى " **هان** " أصدر فى سنة ١٨٦ ق. م امرا يحتم على حكام الولايات اختيار الموظفين العموميين على أساس اختبار كفاءتهم .

ولعل هذا ما جعل بعض كتب الادارة فى الوقت الحاضر تؤكد على ما قاله الفيلسوف الصينى القديم **"كونفشيوس"**: "أن الادارة السليمة هى وسيلة الحكم الصالح" .

وفى اليونان :

تناول الفلاسفة والمؤرخون القدماء شئون الادارة فتعرض **" ثيوسيديدس"** لوصف النماذج المختلفة لاتخاذ القرار ،وكذلك **" افلاطون "** الذى رأى أن النظام السياسى والادارى السليم هو الذى يعتمد على التفكير والنظام ولا يترك للظروف وهو أول من تكلم عن المستويات الادارية وتوزيع السلطات .

أما **" أرسطو "** فقد أسهم مساهمات ايجابية فى علم الادارة حتى أن بعض الكتاب يعتبرونه المؤسس الأول للمدخل الوظيفى فى الإدارة .

وفى عهود الأديان السماوية (مع التركيز على الدين الإسلامى) :

برزت عمليات ادارية كثيرة منذ بدئها ونشر رسالة كل دين (اليهودية – المسيحية – الإسلام) إذ اعتمدت كل منها على إعداد القادة والتأثير المتبادل بين الأنبياء وبين أفراد المجتمع الذى نزل فيه الدين وهو ما يعبر عنه حاليا فى العلوم الادارية بالقيادة الادارية .

وسيكون تركيزنا فى هذا المقام على ارتباط الادارة بالدين الإسلامى باعتباره خاتم الاديان السماوية الذى تدين به الغالبية العُظمى من أمتنا العربية.

فلقد تميزت الشريعة الإسلامية عن سابقتها من الشرائع السماوية بعدد من المزايا منها عمومية الرسالة وشموليتها وصلاحيتها لكل زمان ومكان ومسايرتها مصالح الناس لتحقيق العدالة بينهم .

قال تعالى : " **وما أرسلناك إلا كافة للناس بشيرا ونذيرا** " (سورة سبأ ،٢٨)

كما أنفرد القرآن الكريم دون سائر الكتب السماوية بتنظيم شئون الدين والدنيا من كليات وجزئيات تتصل بالعلاقات والنظم والمعاملات .

قال تعالى : " . . . ونزلنا عليك الكتاب تبيانا لكل شئ وهدى ورحمة وبشرى للمسلمين. . "

(سورة النحل ، ٨٩) .

ولما كانت الإدارة نشاطا يتعلق بتشغيل البشر ، وترتبط أصولها على ما يحكم العلاقات بين الناس بعضهم وبعض وتعتمد فى تحقيق أهدافها على مراعاة القيم والمثل العليا ، فإن القرآن زاخر بكل هذه الأمور .

كما أن سنة النبى " صلى الله عليه وسلم " فيها الكثير مما يتصل بالمبادئ الادارية ، فقد أرسله الله سبحانه وتعالى بالهدى ودين الحق ليظهره على الدين كله .

قال تعالى:" هو الذى أرسل رسوله بالهدى ودين الحق ليظهره على الدين كله ولوكره المشركون "

(سورة الصف ، ٩)

وكان فى أحاديثه " صلى الله عليه وسلم " لا ينطق عن الهوى . وفى متابعة سيرة النبى وبالرجوع إلى ما روى عنه من أحاديث ما يدلنا على كيفية إدارة الدولة الإسلامية منذ نشأتها ، وما كان يحكم الناس من علاقات وطيدة قائمة على الحق و العدل .

وأما سير الخلفاء الراشدين والسلف الصالح من حكام المسلمين ومفكريهم فإن فيها الشئ الكثير مما يتصل بالممارسة العملية للادارة قبل أن تعرف أصولها العلمية .

وفى الحضارات الغربية :

حاولت تعظيم الأفكار الادارية القديمة وبلورتها وعملت على ضم البعض منها فى نظريات جديدة كان لها أثر كبير فى دفع الفكر الإدارى وكان لرواد الادارة الأوائل فى أوربا وامريكا الفضل فى تطوير الفكر الادارى ويعتبر **"فردريك تايلور"** مؤسس حركة الإدارة العلمية فقد ألف كتابا فى الإدارة عام ١٩١١ وتلاه رواد آخرون

ولم يكن الفكر الادارى الغربــى فــى بدايتــه مهتمــا بــنفس القــيم والاخلاقيات التى شغلت الفكر الادارى فى العصور السابقة بقدر اهتمامه بــالقيم المادية التى سيطرت على الفكر والحضارة الغربية بوجه عام .

ثم ظهر " **هنرى فايول** " والذى قدم خبرته وملاحظاته عن الادارة من خلال عمله فى شركات المناجم والتعدين واهتم بالوظيفة الادارية حيــث ركــز عليها وذكر عناصرها الأساسية وهى : إعداد الخطة ، التنظيم مــن النــاحيتين المادية والاجتماعية ، القيادة التى تتعلق بادارة الأفراد ،والتنسيق لربط وتوحيــد وتضافر كل الأعمال والجهود والرقابة فيما يتعلق بالاشراف على ما تــم طبقــا للقواعد الموضوعة .

وعندما وضع " **تايلور** " مبادئ الادارة العلمية شد انتباه علماء الاجتماع والنفس إلى الاتجاه بدراساتهم نحو الادارة مركزين اهتمامهم نحو الانسان صانع التغيير وصانع الانتاج .

ثم ظهرت آراء " **ماكس فيبر** " فى البيروقراطية ويعنى بهــا التنظــيم الامثل الذى يقوم على أساس من التقسيم الادارى والتخصص بما تتميز به مــن مبادئ للادارة الرشيدة كما وردت فى النظرية على النحو التالى :

- درجة عالية من التخصص الوظيفى وتقسيم العمل .
- تسلسل هرمى للسلطة مع تحديد واضح للمسئوليات والاختصاصات .
- اختيار الموظفين على أساس الخبرة والمعرفة والمقدرة .
- التمييز بين العائد فى الممتلكات الرسمية ودخل وحيأة الموظف الخاصة .

وفى العشرينات من هذا القرن (١٩٢٠ - ١٩٣٠) بدء عصر جديد وقيام نظرية جديدة فى الإدارة هى النظرية الانسانية أو نظرية العلاقــات الانســانية نتيجة قيام علماء النفس والاجتماع بالبحوث فى مجــال الإدارة حيــث عالجــت **"مارى باركوفولت"** مشاكل الادارة عن طريق العلاقات الانسانية ، كذلك تــم إجراء تجارب ميدانية على العمال فــى مصــنع " **هوثورن** " التــابع لشــركة **"ويسترن اليكتريك** " وقام بها " **التون مايو** " **ومن أهم نتائجها :**

- أن انتاجية العامل إنما تحددها قدراته الاجتماعية بشكل أكبر من قدراته البدنية.
- أن العامل المادى لا يتعدى كونه واحدا من الحوافز التى تدفع الرجل إلى العمل فى مؤسسة ما ، وربما كان هناك عوامل اخرى أكثر أهمية تحفزه على ذلك .
- أن تقسيم العمل القائم على التخصص المتناهى فى الدقة ليس هو بالضرورة أفضل الطرق التى تؤدى إلى زيادة كفاءة المؤسسات .
- إن العمال فى سلوكهم تجاه المؤسسة يتصرفون كأفراد فى جماعات وليسوا كأفراد منعزلين عن بعضهم .

ومع بداية الاربعينات بدأ اهتمام العلماء السلوكيين بميدان الادارة يتزايد أمثال " **هربرت سيمون** " " **اتزيونى** " ويركز مدخلهم السلوكى فى الادارة على تحفيز العاملين لضمان رفع معنوياتهم وزيادة انتاجيتهم ودراسة القيادة وعلاقتها بنجاح المنظمة والعوامل البيئية المؤثرة فيها وتفهم السلوك التنظيمى للعاملين ومشكلاتهم بتطبيق طرق ونتائج علم النفس وعلم النفس الاجتماعى وعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية .

ثم تطورت الادارة لتظهر كثير من المداخل والاتجاهات المعاصرة لدراستها نتيجة لتداخلها وارتباطها بالعديد من المجالات ومن هذه المداخل : المدخل القانونى ، المدخل الوظيفى ، ومدخل الوظائف الادارية ، المدخل السلوكى ، المدخل البيئى ، المدخل المقارن ، مدخل الانظمة .

ثانياً : ظهور الادارة فى المؤسسات الاجتماعية

نجد أن الأسرة هى أقدم المؤسسات وكانت الوظيفة الأولى للأسرة هى المحافظة على الجنس وانجاب الأطفال ثم القيام برعاية أفراد الأسرة وتلقين الأطفال المبادئ العلمية والخلقية والتربوية إلا أنه مع التطور والتقدم تخلت الأسرة عن بعض وظائفها فهيأ ذلك الفرصة للجماعات المتخصصة (المؤسسات) أن تنشأ فى المجتمع لتتولى مهمة الرعاية بدلا من الأسرة الطبيعية. ومع التغير فى ثقافة المجتمع أقبل الأفراد على هذه المنظمات فأخذت فى الانتشار لتؤدى وظيفتها فى التنشئة الاجتماعية والضبط الاجتماعى وفى نواحى الانشطة التعليمية والاجتماعية والتربوية والصحية ،ولمس المجتمع اهميتها فأصبحت ضرورة من ضروراته وأخذ المجتمع بالتالى على عاتقه مساندتها وتوفير احتياجاتها المادية والبشرية .

وباستعراضنا لنشأة مهنة الخدمة الاجتماعية وتطورها منذ بداية القرن العشرين حتى فترة الحرب العالمية الثانية نجد أن البذور الأولى لمهنة الخدمة الاجتماعية نبتت فى محيط الرعاية الاجتماعية وكانت مؤسسات الرعاية الاجتماعية تدار عن طريق المتطوعين وهم ليسوا مهنيين ولكن كانوا يقومون بهذا العمل بوازع الخير والميل لمساعدة الاخرين ولذلك لم يكن من المتوقع أن تدار مؤسسات الرعاية الاجتماعية بأسلوب علمى فى الادارة .

ولما بدأ انشاء مدارس الأعمال الانسانية فى عام ١٩٠٤ وتخرج منها العاملون والمدربون الذين عينوا للعمل بالمؤسسات الاجتماعية المتخصصة التى بدأت فى الانتشار ، اتجه اولئك المدربون إلى الاستفادة من أساليب الادارة والخبرات الادارية والتقدم العلمى الذى أحرزته الادارة العامة ليتمكنوا من العمل على تحقيق أهداف المؤسسات التى كانوا يعملون بها ، وقد توصلوا إلى استخدام ادارى مبنى على الخبرة والدراية لإدارة تلك المؤسسات .

ولما قامت الحرب العالمية الأولى ودفعت العلوم الاجتماعية إلى التقدم ساعد ذلك على نشأة مهنة الخدمة الاجتماعية ،وأصبح لتلك المهنة ركيزة علمية من العلوم الاجتماعية يمكن الاستناد إليها وتحولت مدارس الأعمال الانسانية إلى مدارس للخدمة الاجتماعية لها مناهجها ومقرراتها التى كانت تتكون من العلوم الاجتماعية المختلفة ،ومن المعرفة العلمية الخاصة بالمهنة نفسها وكانت تدرس بها مادة الادارة ، وساعد ذلك على تخريج اخصائيين اجتماعيين مهنيين معدين اعدادا علميا أكثر كفاءة عن ذى قبل وكان لأولئك الخريجون أثرهم فى نجاح إدارة المؤسسات التى كانوا يعملون فيها خاصة وأنه مما يجدر ذكره أن المنظمات أو المؤسسات قديمة جدا حيث يشير التاريخ إلى أنه فى عصر قدماء المصريين تولت المعابد (كمنظمات) رعاية المحتاجين ، والصور التى وجدت على الآثار تدل على وجود سجل رسمى يحصى المعابد التى تقوم بالرعاية الاجتماعية واماكن هذه المعابد(سجل تبادل المعلومات الحالى) وتطورت المؤسسات إلى أن أصبحت على الوضع الحالى (مؤسسات رعاية اجتماعية) أو المؤسسات الاجتماعية " بعضها لرعاية الأطفال المحرومين من الرعاية الاسرية وأخرى لرعاية المتسولين وثالثة لرعاية المكفوفين، وغير من المؤسسات كمؤسسات التثقيف الفكرى لضعاف العقول، مؤسسات الصم والبكم، مؤسسات رعاية الأحداث ...الخ.

وفى الفترة من أزمة عام ١٩٣٠ إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية كانت الخدمة الاجتماعية قد أرست قواعدها كمهنة واصبح لها طرق تستخدم الأسلوب العلمى فى التعامل مع الأفراد ومع الجماعات ،وأخذ الإخصائيون الاجتماعيون بالسياسة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعى المبنى على نتائج البحوث العلمية ، وكثرت المؤسسات الاجتماعية على مختلف المستويات وبرزت الحاجة الماسة إلى تنسيق جهود تلك المؤسسات لتلافى التكرار والازدواج فى الخدمات وتوصيلها إلى من هم فى حاجة إليها بأحسن الطرق ... دفع كل ذلك الأخصائيون الاجتماعيون إلى استخدام الأسلوب العلمى فى إدارة المؤسسات التى يعملون بها حتى يستطيعوا أن يوصلوا الخدمات المطلوبة لاشباع احتياجات المواطنين فى أقصر وقت وبأقل تكلفة .

ومن ثم بدأ استخدام الأسلوب العلمى فى ادارة المؤسسات الاجتماعية **وكانت عمليات الادارة فى الخدمة الاجتماعية تتضمن العمليات الأساسية الآتية:-**

- **عملية وضع السياسة** : وتحدد تلك العملية الأهداف المبتغاة كما أنها تحدد الوسائل المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف .
- **عملية التنفيذ** : وذلك فى صورة البرامج التى تقوم بها المؤسسات لتأدية الخدمات التى يحتاجها المواطنون عن طريق الفنيين والمتطوعين .
- **عملية التقويم** : حيث تقوم المؤسسات بتقويم جهودها لتدرك نواحى القصور فى نظامها الإدارى حتى تتغلب عليها .

وعندما اندلعت الحرب العالمية الثانية أسهمت مهنة الخدمة الاجتماعية فى مساندة المجهود الحربى بكفاءة عالية وتعاون الأخصائيون الاجتماعيون العاملون فى القطاعين الأهلى والحكومى على مختلف المستويات لمواجهة متطلبات الحرب و توفر لهم المناخ المناسب للتركيز على البحث والدراسة والتخطيط مما ترتب عليه وضع البرامج وتنفيذها لمواجهة احتياجات المواطنين فى تلك الظروف الصعبة ،وما كان لهذا الهدف أن يتحقق بدون توافر الادارة العلمية السليمة للمؤسسات الاجتماعية التى تتحمل اعباء وضع الخطة وترجمتها إلى برامج قابلة للتنفيذ ثم القيام بتنفيذ تلك البرامج وتقويمها .

ومن ثم توصل الأخصائيون الاجتماعيون إلى استكمال القاعدة العلمية الأساسية اللازمة لادارة المؤسسات الاجتماعية **وأصبح للإدارة فى الخدمة الاجتماعية وظائف اخرى بالإضافة إلى الوظائف الثلاث السابقة وهى :**

- **وظيفة التنظيم التوجيهى** : لتوجيه المؤسسات للتعرف على الاحتياجات التى تتطلبها البيئة والتى يمكن للمؤسسة أن تشبعها كما كانت تتضمن كسب تأييد الرأى العام فى البيئة كى يساعد الأهالى المؤسسة بجهودهم على مواجهة تلك الاحتياجات ، وكان المسئولون على المستوى التنظيمى التوجيهى يجتهدون فى التعرف على الاتجاهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التى تضع مشكلات جديدة أمام المؤسسة عليها **أن** تعمل على حلها كما أن ذلك المستوى كان يعمل على تحديد العناصر الموجودة بالبيئة والتى يجب أن تسعى المؤسسة للاتصال بها .

- **وظيفة التنظيم الادارى:** وهى تهدف لجعل الجهاز الادارى يعمل كوحدة متضامنة متكاملة وكانت تتضمن التخطيط وتوزيع الواجبات على مستويات الجهاز لاستغلال الموارد المالية والبشرية والطبيعية المتاحة للمساهمة فى تحقيق أهداف برامج المؤسسات .

وهذا المستوى يقوم بعمليات التمويل وتدريب القائمين بالعمل واحداث التكامل بين كل الأنشطة الادارية حيث تتماسك وتعمل كوحدة واحدة .

- **وظيفة اشرافية :** وتقوم بتوجيه استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التى وضعتها الوظيفة التنظيمية للعملية الادارية بغرض التنسيق بين الجهود الفنية والمهنية والتأكد من أن تلك الجهود تمارس على النحو و المستوى المرجو .
- **وظيفة القيادة والتنسيق :** وهذه كلها تحتاج إلى سلطة بعيدة عن السيطرة إذ الهدف منها تكامل الوحدات الادارية الاصغر فى كيان كلى متجانس قائم على الشعور بالمسئولية الاجتماعية وهى ليست مسئولية فردية .
- **وظيفة فى العلاقات العامة :** ذلك أن المنظمة الاجتماعية ليست فى عزلة عن مجتمعها ولا تعمل فى فراغ ولكن تعمل فى جو من نسيج اجتماعى ولذلك لابد أن تعمل مع غيرها من المنظمات فى مشاركة ايجابية لتحقيق الأهداف .

ومع مرور الوقت اخذت الادارة فى الخدمة الاجتماعية تنمو وتتطور متأثرة بتطور المهنة ذاتها والتقدم العلمى والتكنولوجى الذى يميز عصرنا الحالى حتى تستطيع أن تزيد فعاليتها فى إدارة المؤسسات الاجتماعية لمواجهة المتطلبات والاحتياجات سريعة التغير لدى المواطنين حتى أن بعض العلماء نادى بأن تصبح الادارة طريقة من طرق مهنة الخدمة الاجتماعية ومنهم **جويس وارهام** "Joyce Warham" **وهارلى تريكر** "Harleigh B, Trecker" (راجع تعريف الادارة فى الخدمة الاجتماعية) .

ثالثا : تعريف الادارة فى الخدمة الاجتماعية

مع تعدد وتنوع الأغراض والأهداف التى تنشأ من أجلهــا المؤسســات والأعمال التى تقوم بها ، تبعا لذلك أصبحت ادارة هذه المؤسسات تأخــذ نفــس تسمية الأعمال التى تقوم بها أو الأهداف المطلــوب تحقيقهــا، فبجانــب ادارة الأعمال التى تعنى بادارة المنشآت الصناعية والتجارية والادارة العامة التى تعنى بادارة الهيئات والمصالح الحكوميــة أصــبحنا نجــد مســميات متعــددة لادارة المؤسسات المعنية بتقديم الخدمات والأعمال المتخصصة والتى من بينها علــى سبيل المثال الادارة التعليمية التى تعنى بادارة المؤسسات التعليميــة والتربويــة المختلفة ، والادارة الطبية التى تعنى بادارة المستشفيات والمؤسسات العلاجيــة، وادارة المؤسسات الرياضية كالأندية ومراكز الشباب ، ويأتى من بين هذا النوع ادارة المؤسسات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية تحت ما يسمى "الادارة الاجتماعية" أو " الادارة فى الخدمة الاجتماعية" أو "ادارة المؤسسات الاجتماعية"

ولقد شهد تاريخ الفكر الادارى العديد من التعريفات التى أسهم بها علماء الادارة والممارسون للعمل الادارى فى المنظمات الاجتماعية ومــا يهمنــا هــو تعريف الادارة فى ارتباطها بمهنة الخدمة الاجتماعية ،خاصة وأن كــل العلــوم الانسانية تواجه صعوبة فى وضع تعريف متفق عليه ، وهذا ما نجــده بالنســبة لتعريف الادارة فى مهنة الخدمة الاجتماعية أو ادارة المؤسسات الاجتماعية .

وقبل أن نورد بعض التعريفات لابد أن نحدد الشروط الخاصة بالتعريف الجيد والتى لابد أن تتوافر بقدر الامكان فى أى تعريف علمى للادارة فى الخدمة الاجتماعية .

ومن شروط التعريف الجيد أن يراعى ناحيتين :

أولاً: الناحية الشكلية :

وهى أن يكون التعريف سليما من الناحية اللغوية خاليا من الاخطاء سهل العبارة، موجزا، بعيدا عن المترادفات، قصيرا قدر الإمكان .

ثانياً : من الناحية الموضوعية :

أن يعرف الشئ المقصود دون تداخل مع غيره من الأشياء ، وأن يحدد المجال الذى يستخدم فيه والسبب الذى من أجله يستخدم والكيفية التى بها تستخدم ومن الذى يستخدمها بمعنى الاجابة على : لماذا الادارة (Why) أو بمعنى آخر ما هو (What) الهدف المطلوب ثم كيف (How) تمارس عملياتها، أى الوسيلة أو الطريقة التى تمكننا من تحقيق الأهداف ، ثم من الذى يمارس هذا العمل (Who) وأين يمارس (Where) إلى غير ذلك من التساؤلات .

ومن أهم التعاريف ما يلى :

التعريف الأول : تعريف " جون كدناى " (Jhon C. Kidneigh)

الادارة فى الخدمة الاجتماعية :

" هى عملية تحويل السياسة الاجتماعية إلى خدمات اجتماعية ،وتوظيف الخبرة المكتسبة من خلال تحويل السياسة إلى خدمات اجتماعية فى تقديم بعض التوصيات التى تتصل بتعديل السياسة الاجتماعية " .

وعلى ذلك فإنه يرى أن الادارة فى الخدمة الاجتماعية تتضمن :

- عملية تحويل السياسة إلى خدمات اجتماعية ملموسة .
- استخدام الخبرة الناتجة عن الممارسة فى التوصية بتعديل السياسة الاجتماعية.

التعريف الثانى : تعريف "هيرمن ستين " (Herman Stein)

يعرف الادارة فى الخدمة الاجتماعية بأنها :

" عملية تحديد وتحقيق أهداف المنظمة من خلال جهد تعاونى منظم " .

التعريف الثالث : تعريف حامد شاكر :

الادارة فى الخدمة الاجتماعية هى:

" عملية توجيه الطاقة البشرية التى تحتويها أية هيئة أو منظمة أو مؤسسة لبلوغ الهدف الذى قامت من أجله " .

التعريف الرابع :تعريف مجلس تعليم الخدمة الاجتماعية بالولايات المتحدة الأمريكية:

الادارة فى الخدمة الاجتماعية هى :

" العملية التى يتم بواسطتها تحويل موارد المجتمع إلى برنامج لخدمة المجتمع طبقا لما يتفق عليه فى المؤسسة من أهداف وسياسات ومستويات عمل وتقوم تلك العملية على بناء الأدوار والعلاقات بالأسلوب الذى يعزز نشاط المؤسسة ، كما أنها تدور حول عملية حل المشكلة من دراسة وتشخيص وعلاج أو وضع خطة وتنفيذها ثم تقييم النتائج" .

التعريف الخامس:تعريف هارلى تريكر (Harleigh B. Trecker)

يعرف الادارة فى الخدمة الاجتماعية بأنها :

" طريقة من طرق المهنة يمارسها الاداريون من أبنائها بهدف تمكين كل الناس الذين يشملهم عمل المنظمة من أداء مسئولياتهم تبعا لمتطلبات وظائفهم والاستخدام الأمثل للموارد والامكانيات لمساعدة المنظمة على توفير وتقديم أفضل خدمات اجتماعية ممكنة لسكان المجتمع " .

التعريف السادس : تعريف مصطفى رزق مطر :

ادارة المؤسسات الاجتماعية عبارة عن :

" الأعمال أو التخصصات التى تتصل بطرق ادارة المؤسسات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية سواءكانت هذه المؤسسات أو الهيئات تديرها الحكومة أو تنشئها وتنفذ برامجها الهيئات الأهلية ذاتها تمييزا لها عن تلك الخدمات الفنية المهنية التى تقدمها المؤسسة لعملائها وللمجتمع ".

التعريف السابع : تعريف " هيرسى وكنت " (paul Hersy & Kenneth)

"العملية التى تستخدم لأداء الأعمال بواسطة أو من خلال الأفراد والجماعات لاستخدام الموارد لانجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية ".

ومن وجهة نظرنا فإن الادارة فى الخدمة الاجتماعية عبارة عن :

عمليات واختصاصات تستهدف تمكين العاملين فى المنظمات الاجتماعية من اداء المسئوليات المنوطة بهم تبعا لمتطلبات وظائفهم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال فى إطار المحددات القائمة .

ومن التعريف يتضح ما يلى :

- أن الادارة عمليات متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تنسيق الجهود والتعاون بين العاملين فى المنظمة مهما تعددت تخصصاتهم .
- أن الادارة فى الخدمة الاجتماعية ترتبط بالاختصاصات التى يقوم بها كل العاملين فى المؤسسة الاجتماعية أو ما يطلق عليها وظائف الادارة من تخطيط ، تنسيق ، علاقات عامة ، اتخاذ قرار ، تمويل ، قيادة ، رقابة ...الخ.
- أن الادارة فى الخدمة الاجتماعية تمارس فى مختلف مجالات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية (أحداث ، عمالى ، مدرسى ، تنمية ، معوقين ، ..الخ) ومؤسساتها سواء كانت مؤسسات اولية أو ثانوية للخدمة الاجتماعية .
- أن الادارة هدفها مساعدة العاملين على القيام بالمسئوليات المنوطة بهم تبعا لما تتطلبه تلك الوظائف بالإضافة إلى تحويل الموارد المتاحة أو التى يمكن اتاحتها إلى برامج للخدمات لاشباع احتياجات العملاء الذين يتعاملون مع تلك المنظمات، بما يؤدى لتكامل الأعمال التى يقوم بها العاملون بالمنظمة لتحقيق الأهداف فى أقل فترة زمنية ممكنة مع حسن الاداء .
- يتم تحقيق الأهداف فى إطار المحددات القائمة الداخلية فى المنظمة (موارد بشرية ، مادية ، تنظيمية ، تكنولوجية ... الخ) والمحددات البيئية (عوامل سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية ، ... الخ) والتى تحدد ارتباط المنظمة بالبيئة المحيطة بها حيث أن هناك تأثير وتفاعل متبادل بين كل من المنظمة والبيئة .

رابعًا : الخصائص المميزة لادارة المؤسسات الاجتماعية

يمكن أن نحدد بعض الخصائص المميزة للادارة فى المؤسسات الاجتماعية فيما يلى :

الخاصية الأولى :الادارة عملية انسانية هادفة :

الادارة عملية بمعنى أنها تتضمن مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتداخلة والمتبادلة التأثير والتأثر والتى تؤدى فى النهاية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتمارس من خلال بشر يتفاعلون مع غيرهم ويعملون لتحقيق أهداف لصالح البشر .

ويعنى ذلك من ناحية اخرى أن الادارة تؤكد على أهمية العلاقات الانسانية وتحسينها فوجود كمية من المواد الخام ومجموعة من الالات وعدد من العاملين لا يكفى لتكوين مشروع منتج إذ لابد من وجود من يحدد هدف المشروع الذى يسعى لتحقيقه ونوعية الانتاج وكميته ومواصفاته ولمن سيوجه الانتاج والأموال اللازمة للعملية الانتاجية ... الخ . ويدخل ذلك كله فى دور المسئولين عن الادارة ، وعلى ذلك فمن المناسب اعتبار الادارة عملية انسانية على أساس أن فهم ذلك العنصر البشرى يساعد الادارى على التنبؤ والتخطيط لعمل المؤسسة وتنسيق جهود العاملين بصورة تكفل حسن سير العمل .

ومن ناحية أخرى فإن ما تهدف إليه الادارة من نتائج يتوجه بالدرجة الأولى لتحقيق اشباعات انسانية وتوفير مزيد من الرخاء والرفاهية للمجتمع الانسانى أى أنها تستهدف ارساء أوضح وتوفير فرص أفضل للانتقال بالحياة الانسانية إلى مستويات أفضل ومن أجل هذه الغايات الانسانية فإن الادارة تسير وفقا لمعايير وقواعد احتكام انسانية بالدرجة الأولى ، كما أنها تستخدم أساليب وطرق فى الاداء تعتمد أساسا على الطاقة الانسانية .

الخاصية الثانية :الادارة تستلزم توافر كلا من القدرات الادارية والفنية والفكرية :

إن الادارة تعتبر نوعا من الفن العلمى ،ويترتب على ذلك أن ممارسة الادارة تتطلب اكتساب العديد من القدرات والمهارات وذلك حتى يتمكن الادارى من ممارسة مختلف العمليات الادارية ، وممارسة هذه العمليات تتطلب قدرات ادارية متعددة مثل التخطيط والتنسيق ،والتنظيم ،والتوظيف، والتوجيه، والقيادة، والاتصال ، والمتابعة ،والتمويل ، ووضع الميزانية ... الخ .

غير أن اكتساب واجادة هذه القدرات الادارية يتأثر بالقدرات الفنية الخاصة بالشخص الذى يتولى مسئولية الادارة ، ويمكننا أن نفترض أن أخصائيا اجتماعيا قد تولى ادارة منظمة ما من المنظمات ،وهنا سنجد أن قدراته ومهاراته الفنية ستكون " اجتماعية " أساسا ، حيث ستدور حول مساعدة جماهير عملائه على اشباع احتياجاتهم الأساسية وحل مشكلاتهم .. وسيختلف الوضع إذا فرضنا أن مهندسا هو الذى تولى مسئولية إدارة المصنع أو أن طبيبا هو الذى تولى مسئولية ادارة المستشفى ... الخ حيث ستؤثر نوعية قدراتهم الفنية على ممارساتهم لمسئولياتهم الادارية .

وما نود أن نركز عليه هنا هو أن نجاح المدير لا يتوقف على الماهه بالأصول العلمية للادارة أو خبرته ومدى اتقانه للمهارات والقدرات الادارية ولكنه يعتمد كذلك على فهمه واستيعابه لطبيعة العمل الذى تمارسه المؤسسة التى يتولى ادارتها .. ويترتب على ذلك أنه من الممكن أن يكون الشخص نفسه مديرا ناجحا فى ادارة موقع ما، ومع ذلك فقد لا ينجح فى إدارة موقع آخر وهكذا.

الخاصية الثالثة :الادارة تمارس من خلال المؤسسات :

إن ما ينبغى التركيز عليه هنا أن الادارة تمارس من خلال المؤسسات فهى لا تمارس فى فراغ ومن ثم يتحدد نجاح الادارة بمدى فهمها للظواهر التنظيمية للمؤسسة من حيث المتطلبات التنظيمية وسمات وخصائص المؤسسة والعلاقات المتبادلة بين المعطيات البنائية والمتطلبات الوظيفية ولا يقتصر الأمر على ضرورة فهم الظواهر التنظيمية السوية ، ولكن أيضاً الظواهر التنظيمية المرضية ... مثل تحول كل انشطة المؤسسة إلى وسيلة لخدمة مجرد بقائها فقط...الخ . إلى جانب فهم علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى من ناحية وبالبيئة الموجودة فيها من ناحية أخرى .

الخاصية الرابعة :الادارة تمارس فى مختلف المجالات :

إن المؤسسات الاجتماعية بالمفهوم الواسع لكلمة اجتماعية تشمل جميع المؤسسات النوعية التى نعرفها فى عالمنا المعاصر . ويترتب على ذلك أن ادارة المؤسسات الاجتماعية لن تقتصر على مجال من مجالات الحياة دون الآخر ولهذا نجد أن الادارة تستخدم فى جميع المجالات الانتاجية ، كما تستخدم فى كل مؤسسات الخدمات كذلك تستخدم الادارة على المستويات المحلية الصغيرة فضلا عن استخدامها على مستوى الدولة ، بل على مستوى المنظمات الدولية ومن ناحية اخرى فإن الادارة تستخدم فى أوقات السلم كما تستخدم فى فترات الحرب.

الخاصية الخامسة : الادارة وظيفة اجتماعية :

نشأت الادارة بنشأة الحياة الاجتماعية للبشر ،ومع تقدم وتعقد حياة البشر زادت ضرورة عملية الادارة حيث تضاعفت حاجة البشر إلى تنظيم الجهود وترتيب الأعمال وتحديد الأهداف وحشد الموارد لتحقيقها ...الخ فى كافة مجالات الحياة .

ولعل ذلك يفسر دور الادارة المتزايد فى تقدم المجتمعات **ويمكننا أن نشير إلى بعض أبعاد هذا الدور فيما يلى :**

- تحقق الادارة الاستخدام الأمثل للموارد والقوى المادية والبشرية المتاحة بالمجتمع دونما اسراف ، وهذا من شأنه أن يحقق أهداف المجتمع نفسه فى التقدم والرفاهية خاصة وأن المجتمعات النامية تعانى من مشكلة ندرة الموارد اللازمة لانتاج السلع والخدمات .
- تساعد الادارة على تحديد أهداف المؤسسات التى توجد بالمجتمع كما تساعد على تحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف .
- تحدد الادارة الهياكل الوظيفية والاجراءات التنظيمية ،وكذلك كيفية المتابعة والتقويم وهذا من شانه أن يحمى هذه المؤسسات من الجنوح عن تحقيق أهدافها وعن تحقيق أهداف المجتمع من وجود هذه المؤسسات .

الخاصية السادسة : الادارة نظام متكامل ذاتيا ومتفاعل مع البيئة :

يمكن تعريف النظام بأنه مجموعة من العناصر والوظائف التى تتميز بخاصيتى التشابك والتفاعل من أجل الوصول إلى تحقيق انجاز معين وعلى ذلك يمكن النظر إلى الادارة على أنها نظام "System" يتكون من عدة عناصر ووظائف تتمثل فى الأفراد والمواد والالات والادارات والاقسام وأن هذه الوظائف والعناصر تتفاعل مع بعضها فى تحرك منتظم وديناميكى لتحقيق أهداف محددة .

وتتكون الادارة كنظام متكامل من العناصر الآتية :

أ - المدخلات الادارية :

- الخصائص والسمات الشخصية للمدير والعاملين بالمنظمة .
- القيم و المعتقدات والمعايير السائدة فى البيئة .
- العلوم والمعارف والأساليب ومجالات تطبيق الادارة .
- المعلومات المتصلة بالأوضاع والمواقف والادوات والامكانيات والفرص والقيود التى تتم فى إطار العمليات الادارية .

ب- الانشطة الادارية :

- أنشطة البحث والدراسة والتحليل .
- أنشطة التخطيط والاعداد والتنسيق .
- أنشطة التنفيذ واتخاذ القرارات .
- أنشطة الرقابة والمتابعة .

جـ- المخرجات الادارية :

- السياسة والنظم .
- الاستراتيجيات والخطط .
- القرارات على كافة المستويات.
- الانجازات المادية والمعنوية .

هذه العناصر الأساسية تتداخل وتتكامل بحيث تستمر الادارة فى دورات متصلة وتحرك دينامى وتدفق متتابع وهى فى كل هذا تتفاعل مع البيئة المحيطة تفاعلا عضويا من خلال أنواع المدخلات الواردة إليها من ناحية وعن طريق الاحتكاك بعناصر البيئة من خلال طرح المخرجات - وقبول البيئة أو رفضها إياها من ناحية أخرى .

ولعل هذا هو ما يطلق عليه فى بعض الأحيان أن الادارة عملية اجتماعية وذلك بالنظر إلى جوهر كلمة اجتماعية على اعتبار أن مدير المؤسسة لا يعمل فى فراغ ولكنه يمارس مسئولياته من خلال بيئة بشرية صغيرة وهى المؤسسة ذاتها (البيئة الداخلية للمؤسسة) ، ومن زاوية أخرى فإن عمل هذا المدير يتحدد بالبيئة البشرية الأكبر التى توجد فيها المؤسسة (المجتمع المحلى) بهدف خدمته وكذلك خدمة ما يعلو هذا المجتمع المحلى من انساق متمثلا فى المجتمع الأكبر .

الفصل الرابع

الإعداد المهنى ووظيفة الأخصائى الاجتماعى كإدارى

أولاً :أهمية الادارة وأهمية تدريسها لطلاب الخدمة الاجتماعية .

ثانياً :الاعداد المهنى والخلفية التعليمية للاخصائى الاجتماعى كإدارى .

ثالثاً : وظيفة الأخصائى كإدارى بالمنظمات الاجتماعية .

رابعا : المبادئ التى توجه عمل الأخصائى كإدارى .

أولاً : أهمية الادارة وأهمية تدريسها لطلاب الخدمة الاجتماعية

(١) أهمية الادارة فى المنظمات الاجتماعية :

تستمد الادارة فى المنظمات أهميتها من تصديها للمشكلات التى تواجه المجتمع والتى تنجم من جراء التطور التكنولوجى السريع والمستمر والتغير الاجتماعى وما يصاحبه من متغيرات اقتصادية واجتماعية تطرأ على حياته وتأثره بالتيارات الفكرية والثقافية العالمية منها والتى تتصف بقوة التأثير وسرعة النقل الفورى فيتأثر المجتمع بثقافات خارجية وتظهر فى المجتمع ظواهر أو مشكلات جديدة لا عهد له بها ومن هنا تزداد أهمية الادارة فى المنظمات الاجتماعية لمراقبة هذه الظواهر والمشكلات أو التنبؤ بوضع الخطط والبرامج للوقاية منها أو البرامج العلاجية لمن تأثر بها خاصة وأنه يمكن القول أن نوعية الخدمات التى تقدمها منظمة الرعاية الاجتماعية تتأثر تماما بنمط الادارة الذى يتم تطبيقة داخل المنظمة ... والادارة الاجتماعية هى محور نشاط من يديرون الخدمات الاجتماعية ومن هنا تبرز أهمية الادارة فى المنظمات الاجتماعية .

وتتحدد أهمية الادارة فى المنظمات الاجتماعية فى النقاط التالية:

- تعتبر الادارة هى العنصر الدينامى ومصدر الطاقة الأساسية بمنظمات الخدمة الاجتماعية حيث أن العناصر اللازمة لتحقيق أهداف أى منظمة هى الطبيعة ، ورأس المال ، العمل ، التنظيم والادارة، خاصة وأن انتاج أى خدمات للعملاء من خلال منظمات الخدمة الاجتماعية لابد له من توافر العمل المنظم الذى يتطلب عنصر أهم هو الادارة التى تعنى التنظيم والتنسيق والتوجيه وتوظيف عناصر الانتاج الاخرى لتحقيق أهداف المؤسسات الاجتماعية .
- الادارة مسئولة عن تنمية الموارد المادية والبشرية فى المنظمات الاجتماعية حيث أن اهتمامها يرتبط بالاستخدام الفعال للموارد الانسانية ، وهذا ليس معناه ايجاد عناصر طبيعية جديدة بل اكتشاف صياغات جديدة تجمع بين العناصر الموجودة فتنتج شيئا جديدا .

- تتوقف نوعية الخدمات التى تقدمها المنظمات الاجتماعية لعملائها على نمط الادارة الذى يتم تطبيقه داخلها خاصة بعد أن توسعت المنظمات وظهرت الحاجة إلى مساعدة تلك المنظمات سواء كانت حكومية أو أهلية على التحقيق الأمثل لأهدافها التى تتصل بالمواطنين والمجتمع من خلال تدبير الموارد المالية والبشرية واختيار القادة داخل المنظمة .
- أن الادارة تركز فى المؤسسات الاجتماعية على السلوك الإدارى الملتزم سواء للمؤسسة وللقائمين على تنفيذها أو على السلوك الإدارى السائد فى بيئة مجتمع المؤسسة على أساس علاقات التبادل بين الادارة والبيئة المحيطة ويعكس السلوك الإدارى القدرة على الاداء وتحريك عوامل وبواعث العمل والانتاج والاستفادة من الامكانيات والطاقة المتاحة ومعرفة الحاجات الضرورية ،ويتأثر كل ذلك بسلوك الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم ويرتبط بالقدرة على الابداع و التحسين فى مجال التنظيم والادارة .

ومن أهم مظاهر السلوك الإدارى الجيد القدرة على النمو والتطور، والتعرف على المشكلات وقت حدوثها،والتلقائية الفردية والجماعية، والشعور بالمسئولية وارتفاع الروح المعنوية،وتحسين نوعية الانتاج وليس فقط زيادته

- تسعى الادارة فى المؤسسات الاجتماعية إلى تحديد مستويات مقبولة لنوعية الخدمات التى يلزم أن تقدمها تلك المؤسسات وتعمل على تقويم النتائج المستهدفة باعتبار أن التقويم أحد وظائفها الرئيسية وهى تنظر إلى التقويم بوصفه بحثا يجرى تنفيذه على المؤسسة أو على المشروع أو البرنامج بعد أن يكون قد مضت مدة معقولة على تنفيذه وذلك بغرض التعرف على مدى تحقيق الأهداف كما وضعت أصلا قبل بدء التنفيذ وهو بذلك يعطى الاشارة الصحيحة التى يمكن على أساسها ادخال التعديلات اللازمة لتعديل المسار بما يحقق الأهداف المرغوبة.

- تعمل الادارة على اعداد قيادات ادارية ذات كفاءة لقيادة العمل الاجتماعى من خلال عمليات التدريب والاشراف ، ومـــن المعـــروف أن النشـــاط الإدارى يختلف عن النشاطات الفنية المتخصصة الأخـــرى بالمؤسســـة الاجتماعيـــة فالنشاط الإدارى يتعلق باتمام العمل بواسطة الآخرين طبقا للخطة الموضوعة وفى التوقيت المحدد لها .
- تعمل الادارة دائما على زيادة الفعالية والكفاية فى المؤسســـات الاجتماعيـــة. ويقصد بالفعالية تحقيق الأهداف بأفضل الطرق ومن خلال منظمـــة تنـــبض بالحياة دائما أما الكفاية فهى دلالة على اداء العمل الصـــحيح وفـــى الوقـــت والمكان المناسبين ، وتعتبر الكفاية مرادفة للانتاجية وتـــزداد قيمـــة الادارة الاجتماعية فى نظر المجتمع إذا استطاعت أن تحقق معـــدلات عاليـــة مـــن الفعالية خاصة بعـــد أن زادت أعـــداد المؤسســـات الاجتماعيـــة وتعـــددت التخصصات التى تتعاون مع الأخصائى الاجتماعى فى هذه المؤسسات، كـــل هذه العوامل اظهرت الحاجة الملحة إلى استخدام الادارة فى هذه المؤسســـات لمساعدتها على تحقيق أهدافها .
- تساير الادارة الاجتماعية النظم الحديثة كنظم المعلومات وذلك لتيسير تزويـــد ادارة المؤسسة بصورة متكاملة عن الحقائق الخاصة بأوجه النشاط المختلفـــة عن طريق توفير البيانات الضرورية وتجهيز هذه البيانات وفقـــا للأســـاليب العلمية وبالشكل الذى يتيح للمستويات الادارية المختلفة ممارســـة وظائفهـــا سواء فى مجال التخطيط ووضع الأهداف أو فى اتخاذ القرارات المناسبة وفى الأوقات المناسبة ونشاط نظام المعلومات يكفل تدفق المعلومات مـــن والـــى المؤسسة بالشكل الذى يتيح للادارة اختيار أفضل البدائل التى يمكن الاسترشاد بها عند صنع القرارات .

وهكذا فإن مسايرة الادارة الاجتماعية للنظريات الحديثة يتيح لها فرصة اصدار القرارات السليمة وتوفير نظام سليم للاتصالات داخل المؤسسة وخارجها ومع بيئة المؤسسة وتدعيم برنامج قوى للعلاقات العامة وكلها من الدعامات الرئيسية للادارة الناجحة .

(٢) أهمية دراسة طلاب الخدمة الاجتماعية لمادة الادارة :

لقد ازدادت أهمية الادارة فى المجتمعات بمرور الوقت وذلك نتيجة لتحمل الحكومات اعباء متزايدة فى خدمة المجتمع وتعددت العلاقات الفردية وازدادت حاجات الجماهير وأصبح هدف الدولة هو تنمية المجتمع فى النواحى الاجتماعية والاقتصادية بهدف رفع مستوى الفرد من جميع النواحى سواء الثقافية أو الصحية أو الاجتماعية .

وكلما تقدم المجتمع فى المدنية وكلما زاد التطور العلمى كلما ظهرت الحاجة إلى تنظيم شئون حياته وعلاقاته وأصبحت الادارة لها دور فعال فى حياة المجتمع إذ تتوقف على كفاءة الادارة مدى امكانية تنفيذ سياسات الدولة وتحقيق اهدافها ومدى توثيق الصلة بين الفرد ومجتمعه مما يدفع فى نفسه الثقة فىنظامه وأسلوب عمله .

ولقد كان من رأى بعض المشتغلين بالخدمة الاجتماعية وفى مقدمتهم "**مارى ريتشموند** " أن الإدارة والبحث يمكن اعتبارهما طريقتان من طرق الخدمة الاجتماعية .

وبالرغم من كثرة الجدل والاعتراضات التى أثيرت حول ذلك فإن الواقع يؤكد أن كلا منهما يعتبر ركيزة من الركائز الأساسية التى تقوم عليها ممارسة المهنة .

وعلى ذلك تتحدد أهمية دراسة الادارة فى الخدمة الاجتماعية فى النقاط التالية:

- لما كانت الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية فإنها لا تمارس إلا من خلال مؤسسات – سواء كانت هذه المؤسسات مؤسسات أولية بالخدمة الاجتماعية أو مؤسسات ثانوية لها – فإن الأخصائى الاجتماعى ينبغى أن يتوافر لديه قدر كاف من هذه الأسس العلمية للادارة حتى يمكنه معرفة : كيف تدار هذه المؤسسات ؟ ومعرفة التطبيق السليم الواعى لأساليب الادارة الحديثة الذى يؤدى إلى تحقيق هذه المؤسسات لاهدافها التى أنشئت من اجلها ، وهذا القدر يتوفر له عن طريق دراسته لمادة الادارة فى الخدمة الاجتماعية أو إدارة المؤسسات الاجتماعية .
- لما كان الأخصائى الاجتماعى يشغل مركزا وظيفيا فى الهيكل الإدارى للمنظمة التى يعمل بها ، فالمتوقع له أن يتولى الوظائف الاشرافية داخل المؤسسات الاجتماعية ودراسته للادارة تمكنه من معرفة ديناميات وميكانزمات العملية الادارية فى المنظمة وأسس بنائها التنظيمى وحدود مسئولياته وسلطاته وموقعها بالنسبة لمسئوليات وسلطات الآخرين (رؤساء ومرؤسين) وهو الأمر الذى يؤدى إلى قيامه بمتطلبات وظيفته الادارية بدرجة عاليه من الكفاءة والدقة .
- إن المؤسسات الاجتماعية التى انتشرت فى المجتمع تتطلب اجراء دراسات وتجارب ادارية ودراسات تقويمية بهدف التحديث والتوصل إلى ما هو أفضل فى اداء تلك المؤسسات وهذا لا يتأتى إلا باعداد أخصائيين اجتماعيين تلقنوا العلوم الادارية لينهضوا بهذه المسئوليات ويتم ذلك من خلال تدريس ادارة المؤسسات الاجتماعية لطلاب الخدمة الاجتماعية .

- لما كانت المؤسسات التى تمارس فيها الخدمة الاجتماعية بعضها حكومى والآخر يتبع الجهود الأهلية ، فإن دراسة الادارة تمكن الأخصائى الاجتماعى من الوقوف على الفروق الأساسية بين إدارة المؤسسات الحكومية وإدارة المؤسسات الأهلية من حيث التنظيم الإدارى والتمويل والتوظيف والتدريب واتخاذ القرارات ... الخ وهو الأمر الذى يتيح له العمل بنجاح فى أى منها وفهم طبيعتها سواء كانت هذه المؤسسات أولية بالنسبة لممارسة المهنة أو ثانوية،كما أن ذلك يزيد من معارفه ومهاراته بكيفية الاستفادة من المؤسسات الأخرى فى المجتمع لتحقيق الأهداف وعلاقة المؤسسة التى يعمل بها بغيرها من المؤسسات.
- لما كانت أية مؤسسة اجتماعية تهدف إلى تقديم خدمات للمجتمع الذى تنشأ فيه ، وتعمل على اشباع احتياجاته ، وتسعى إلى تحقيق العدالة فى توزيع هذه الخدمات على عملائها ، فإن دراسة الادارة تمكن الأخصائى الاجتماعى من استيعاب وظائف الادارة ، الأمر الذى يمكنه من ترشيد تعامل المنظمة التى يعمل فيها مع البيئة المحيطة بها وبالتالى تحقق اهدافها بدرجة أفضل .
- إن الدراسات العليا فى العلوم الاجتماعية أصبحت فى السنوات الأخيرة متاحة لخريجى كليات ومعاهد واقسام الخدمة الاجتماعية من خلال الجامعات العربية لذا كان من الضرورى تلقين دارس الخدمة الاجتماعية قدرا من الادارة كأساس لدراسات عليا ادارية على مستوى الدبلوم والماجستير والدكتوراة .

ثانياً : الاعداد المهنى والخلفية التعليمية للأخصائى الاجتماعى كإدارى

يعتبر الأخصائى الاجتماعى من القوى البشرية التى تساهم مع غيرها من المتخصصين فى تحقيق أهداف التنمية بالعمل فى المؤسسات الأولية أو الثانوية للخدمةالاجتماعية ومن هنا كان لابد من الاهتمام بالاعداد المهنى للاخصائى ويقصد بذلك تكوين الشخصية المهنية للاخصائى الاجتماعى وذلك بتعليمه اساسيات المهنة واكسابه الاتجاهات السليمة فى مجال التفاعل الوظيفى .

ومن وجهة نظرنا فإن هذا الاعداد مهما اختلفت وسائله بين إعداد نظرى و تدريب عملى فإنه يهدف إلى تزويد الطالب بمعارف ، خبرات ، مهارات ، واتجاهات تمكنه من ممارسة عمله .

ولما كانت الخدمة الاجتماعية فى محاولتها لتحقيق اهدافها تتخذ سندا من:

- رغبة العميل واستعداده لبذل جهده ليكون خيرا مما هو عليه .
- مهارة الأخصائى الاجتماعى وميله لخدمة الناس .
- توافر الموارد التى لابد من استغلالها لخدمة العميل فرداً أو جماعة أو مجتمع .

وفى إطار هذه الدعائم الثلاث كما وكيفا تعمل الادارة من خلال المنظمة التى يعمل فيها الأخصائى الاجتماعى لذا كان لابد من إعداده للقيام بدورة كإدارى وهذا يتضمن أن يكتسب طالب الخدمة الاجتماعية اثناء اعداده معارف،خبرات،مهارات،اتجاهات تساعده على تأدية عمله كإدارى بعد التخرج.

ويمكن أن نوضح متطلبات الاعداد المهنى للأخصائى الاجتماعى كإدارى فيما يلى :

المطلب الأول : المعارف اللازمة للاخصائى كإدارى :

إن منهج الاعداد المهنى للاخصائى الاجتماعى يجب أن يكون أساسه المعرفة الأساسية لممارسة الجانب الفنى والجانب الإدارى فى المؤسسات الاجتماعية ، وحتى يصبح الأخصائى الاجتماعى أكثر فاعلية فى ممارسة دوره لابد أن تكون لديه القدرة على الاختيار والاستخدام الأمثل للمعارف .

ويقصد بالمعرفة فى هذا المجال تلك العملية التى يدرك بمقتضاها الأخصائى الاجتماعى ويفسر ما يحيط به، ويتضمن ذلك جميع العمليات التى يحصل بمقتضاها على المعرفة بما فى ذلك التفكير والتذكر والتخيل والتعميم والحكم .

ويمكن أن نحدد الحقائق التى يلزم أن يعرفها ويفهمها الأخصائى حتى يكون قادرا على ممارسة دوره بفاعلية فى المؤسسة الاجتماعية فى المعارف التالية .

أ- المعارف المتعلقة بالمؤسسة من حيث :

- غرض ووظيفة المؤسسة وفلسفتها وكيفية تطويرها بحيث تشبع الاحتياجات المتجددة لعملائها .
- نوع العملاء الذين تخدمهم المؤسسة من ناحية السن و الجنس واماكن اقامتهم وحاجاتهم وميولهم .
- كيفية مساعدة المؤسسة لعملائها . ووسائل تحقيق تلك المساعدة .
- معرفة سياسة المؤسسة الداخلية والعمليات التى تساعد على تحقيق تلك السياسة .
- المقاييس التى وضعتها المؤسسة لتقييم الخدمات بها .
- ميزانية المؤسسة وما تشتمل عليه من ايرادات ومصروفات .
- العلاقة بين جماعات العمل ووسائل تسهيل الاتصال بين كافة العملاء .

- الجماعات التى تتعاون داخل المنظمة (مجلس الادارة والموظفين والعملاء) وكذلك معرفة كيف يفهمون هم أنفسهم ووظائفهم وكيف يمارسون أعمالهم .

ب – المعارف المتعلقة بالمجتمع المحيط بالمؤسسة :

حتى يصبح الأخصائى أكثر فاعلية فإن ذلك يقتضى معرفته بالمجتمع والظواهر المجتمعية من حيث الاحتياجات ، الموارد ،النظم ، الحلول البديلة للمشكلات ... الخ .

ومن أهم تلك المعارف :

- الدور الذى تقوم به المؤسسة نحو المجتمع الذى تمارس عملها فيه
- الدور والمتطلبات التى يوفرها المجتمع للمؤسسة حتى تحقق أهدافها عن طريق معرفة موارده وكيفية استخدامها .
- تاريخ المجتمع وسماته وقيمه وعاداته .
- الشخصيات المؤثرة فى المجتمع والأدوار التى يقومون بها .
- المؤسسات الاجتماعية المختلفة الموجودة فى المجتمع .
- احتياجات المجتمع ومشاكله وتأثير ظروف المجتمع على الفئات التى تخدمها المؤسسة .

جـ – المعارف المتعلقة بذاته :

يلزم على الأخصائى أن يكون متفهما لذاته **ودوره من خلال** :

- فهمه لذاته والمشاعر المرتبطة بالسلطة والمسئولية .
- فهم دوره فى تيسير عمل الأفراد والجماعات فى المؤسسة التى يعمل فيها لتحقيق الأهداف .
- فهم علاقاته بجميع العاملين بالمؤسسة من خلال فهمه للتنظيم الداخلى وعلاقة المؤسسة بغيرها من المؤسسات فى المجتمع .

د – المعارف المتعلقة بادارة المنظمات الاجتماعية :

يقصد بالمعرفة الادارية مجمل النظريات الأساسية والنواحى المتعلقة بادارة المنظمات الاجتماعية والتى تخدم الأخصائى فى عمله بالمؤسسات التى يعمل بها **ومن تلك المعارف :**

- نشأة ومفهوم واهداف الادارة فى الخدمة الاجتماعية .
- نشأة ومفهوم وخصائص المنظمات الاجتماعية وأنواعها .
- العلاقة بين المنظمات الاهلية والحكومية وكيفية التنسيق بينهما .
- وظائف الادارة فى المؤسسات الاجتماعية (التخطيط الإدارى ، التنظيم الإدارى ، اتخاذ القرار الإدارى ، توظيف الطاقات البشرية ، التدريب ، التمويل والميزانية ، الاتصال ، العلاقات العامة ، التطوع ، القيادة) .

المطلب الثانى : الخبرات اللازمة للأخصائى كإدارى :

الخبرة عبارة عن عملية التفاعل التى تتم بين الفرد والبيئة المحيطة به بما تتضمنه من مؤثرات مختلفة ، ولكى تكون الخبرة ذات فاعلية فلابد أن يتوفر فيها مبدآن هما :

- مبدأ اتصال الخبرة : وهذا يعنى أن كل خبرة من الخبرات السابقة تعدل بطريقة ما من الخبرات اللاحقة وتتعدل بها .
- مبدأ التفاعل : ويعنى التفاعل بين الشخص و البيئة,فكلما كان التفاعل بينهما أكبر كلما كانت الخبرة أقيم .

ويلاحظ أن مبدأى اتصال الخبرة والتفاعل لا يمكن فصل بعضهما عن بعض فعن طريقهما تتتابع الخبرات وتنمو بطريقة طبيعية فلا يجد الفرد نفسه بعد اكتسابه لخبرة جديدة وقد انتقل إلى عالم آخر مختلف تماما ، وإنما يجد نفسه وقد استخدم ما اكتسب من خبرات معرفية كاداة للتصرف فى المواقف الجديدة ، إذ تقاس قيمة الخبرة بمدى اضطراد نموها وما يتبع ذلك من نمو فى شخصية الفرد بأكملها كما تقاس بدرجة تفاعل بعضها مع البعض آخر .

ويمكن أن نحدد الخبرات التى يجب أن يكتسبها الأخصائى الاجتماعى لممارسة عمله بالمؤسسات الاجتماعية فى نوعين من الخبرات هما :

النوع الأول : خبرات مهنية :

وهى الخبرات المرتبطة بممارسة عمليات الخدمة الاجتماعية بالتأكيد على تكاملها فى الممارسة **وهذه الخبرات مرتبطة بالعمليات التالية :**

- **عملية دراسة و بحث :** حيث أن الخدمة الاجتماعية تتبع منهجا علميا عند ممارستها لأنشطتها ويتطلب ذلك الاعتماد على معلومات موضوعية عن الوحدة التى يتم مساعدتها .
- **عملية تشخيص :** لتفهم الموقف الذى يتعامل معه الأخصائى الاجتماعى والذى تتعرض له الوحدة التى يتعامل معها ومعرفة العوامل المتفاعلة التى تؤثر فى الموقف وتأثير تلك العوامل بعضها فى بعض ودرجة ذلك التأثير.
- **عملية اتصال :** ويتم بالوحدة التى يتعامل معها الأخصائى ليضع أمامها كل ما توصل إليه بأسلوب قريب إلى فهمها كى تعى المشكلات التى تتعرض لها وتشترك فى العمل على حلها .
- **عملية علاج :** بهدف مساعدة الوحدة التى يتعامل معها الأخصائى على التغلب على المشكلات والصعوبات التى تتعرض لها معتمدا على امكانات الوحدة موضوع الخدمة .
- **عملية و ضع الخطة :** وذلك لتحديد الأهداف التى يسعى الأخصائىالبلوغ إليها ومعرفة الموارد المتاحة والمستقبلية لاستثمارها لتحقيق الأهداف المرغوبة .

- **عملية تنفيذ** : بهدف احداث تغييرات لصالح الوحدات وايجاد التكيف المتبادل بين هذه الوحدات ،وتقديم الخدمات التى توفرها المنظمة– التى يعمل فيها الأخصائى– للوحدة التى يخدمها من خلال ترجمة الخطة إلى برامج تنفذ تحت اشراف وتوجيه الأخصائى وغيره من المهنيين الذين يمكن الاستعانة بهم عند الضرورة .
- **عملية تنسيق** : بين جهود الأفراد أو الجماعات حتى تتضافر لتحقيق الأهداف المبتغاة والتنسيق بين موارد المجتمع ،وايجاد روح التعاون فى تقديم الخدمات حتى تتكامل خدمة العملاء .
- **عملية تدعيم** : وذلك بالتعرف على امكانات وموارد المنظمات وتحديد احتياجاتها فى ضوء ما هو متاح من امكانيات وما تسعى إليه من أهداف والعمل على مد المؤسسات باحتياجاتها حتى ترفع من مستوى اداء خدماتها .
- **عملية قيادة** : ويستخدم الأخصائى الأسلوب الديمقراطى عند قيامه بدوره كقائد مهنى مع بعض الجماعات ليساعدها على تحقيق اهدافها .
- **عملية ارشادية** : بهدف مساعدة الوحدة التى يتعامل معها على تحديد أهدافها والتعرف على الوسائل التى تستخدم لتحقيق هذه الأهداف .
- **عملية ابداعية** : حيث يساعد الأخصائى الوحدات التى يتعامل معها على ابتكار الوسائل التى تساعدها على تحقيق أهدافها ،.وتعتمد هذه العملية على الاستعداد العقلى للأخصائى ومعارفه السابقة .
- **عملية تعليمية وتدريبية** : لأن جهود الأخصائى تتضمن فى بعض الاحيان جهوداً تعليمية مع الوحدة التى يتعامل معها لاكسابها معارف أو مهارات ايجابية تمكنها من الاعتماد على نفسها ومواجهة مشكلاتها أو عمليات تدريبية للقيادات والمتطوعين حتى يستطيعوا القيام بما يوكل إليهم من أعمال على الوجه الأكمل .

- **عملية متابعة وتقويم** : للتأكد من أن الأنشطة التى تنفذ بالمنظمة تتم بالطرق المتفق عليها، والتعرف على العوامل التى عاقت تحقيق البرامج لاهـدافها ، والتعرف على مواطن النجاح فى عمله المهنى حتى يمكن تطويره باستمرار.
- **عملية تسجيل** : وتعنى تدوين جميع الأعمال والأنشطة المهنية التى تمارسها المؤسسة حتى تستخدم كدليل لتطوير العمل فى المستقبل بمـا يتمشـى مـع احتياجات العملاء المتغيرة والمتطورة .

النوع الثانى : خبرات ادارية :

وهى الخبرات المرتبطة بممارسة العمليات الادارية أو وظـائف الادارة حسب وضعه الوظيفى فى المؤسسة بالنظر لتلك الوظائف بطريقة تكاملية وهذه العمليات الادارية هى: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوظيف، القيادة، التوجيـه، اتخاذ القرارات.

خاصة وأنه للاستفادة من المعارف التـى يحصـل عليهـا الأخصـائى الاجتماعى كإدارى لابد من نقلها إلى حيز التطبيق والممارسة الفعلية بالمنظمات الاجتماعية التى يعمل بها وهذا النقل يتم عن طريق ربط تلك المعـارف ببيئـة الممارسة وهو ما يسمى بالخبرات الادارية ، فالتخطيط الإدارى مثلا له نظريات جزئية وقواعد ومبادئ وأسلوب مهنى متوفر فى المعرفة الادارية ولا يمكـن أن يستفيد منه إلا بنقله إلى خطة وهذا النقل لا يتم إلا بنقل المعرفة، وكذلك الحـال بالنسبة للمعارف المتعلقة بوظائف الادارة الأخرى (تنظيم إدارى، إتخاذ قـرار، تدريب، تمويل، رقابة... الخ)، إذ أن أيا منها لا يعتبر مفيدا إلا إذا تم نقله إلـى التطبيق العملى لتحقيق هدف ما للمنظمة حسب ظروفها وظروف البيئة الموجودة فيها .

والتصنيف السابق لنوعى الخبرة يقوم على اعتبار أنــه يمكــن التمييــز فــى مؤسسات الخدمة الاجتماعية بين جانبين هما :

- **الجانب الأول :** الخدمات المهنية التى تقدمها تلك المؤسسات إلــى عملائهــا ويطلق عليها الخدمات الفنية والتى قد تختلف تبعا لنوعية المؤسسة وهدفها.
- **الجانب الثانى :** الأعمال أو الاختصاصات التى تتصــل بكيفيــة ادارة هــذه المؤسسات ويطلق عليها الوظائف الادارية .

ومؤسسة الخدمة الاجتماعية لا تستطيع أن تقدم خدماتها إلــى عملائهــا بالمستوى المطلوب بدون اداء الوظائف الادارية جنبا إلى جنب مــع وظائفهــا المهنية .

ويلزم أن يكتسب الأخصائى الاجتماعى حتى ينجح فى عملــه كــإدارى خبرات مرتبطة بما يلى :

- الحصول على الحقائق المرتبطة ببرنامج المؤسســة وأهــدافها وعلاقتهــا بالمجتمع وكيفية تحقيق البرامج و الاهداف .
- تحليل الأوضاع الاجتماعية والخدمات لمقابلة الحاجات الانســانية وتحديــد نوعية تلك الخدمات بناء على الحقائق التى تم الحصول عليها .
- اتخاذ القرارات بأفضل السبل التى تحقق أهداف المنظمة بأحسن اداء ممكن فى أقل وقت .
- التخطيط وتوزيع الموارد على أساس من تحديد البــدائل واختيــار البــديل الأمثل لتحقيق الأهداف القريبة مما يساهم فى تحقيق سياسة المنظمة .
- اقامة البناء التنظيمى ومهام العمل ، والعلاقة بين الاجزاء المكونة لهذا البناء والتفاعل بينها وتحديد خطوط الاتصال بما يسمح بقيام كــل فــرد بمهامــه لتحقيق الأهداف .
- تعيين هيئة الموظفين بالمؤسسة وتحديد الاجراءات الخاصة بهم (توظيف ، أجور ، ترقيات) .

- الاشراف وتحديد قواعد الضبط للموظفين والموارد المالية .
- التسجيل والمحاسبة لكل أنشطة المنظمة بما يسمح بتقييم تلك الأنشطة والارتفاع بمستواها وتغييرها بتغير احتياجات المستفيدين من خدماتها.
- توفير الموارد المالية والتعرف على كيفية توزيعها على أقسام المنظمة تبعا لاحتياجاتها .

وهذه الخبرات جميعها لازمة لادارة المؤسسة التى سيعمل فيها سواء كانت حكومية أو أهلية ، أولية أو ثانوية بالنسبة للخدمة الاجتماعية كما يلاحظ أن هناك ارتباط بين نوعى الخبرة (المهنية والادارية) وذلك على اعتبار أن الأخصائى الاجتماعى عندما يمارس دوره كمهنى فى المنظمة فإنما يمارسه من خلال أنه اخصائى يعمل فى منظمة يلتزم بقيم المهنة من جهة والقيم الادارية من جهة أخرى .

المطلب الثالث : المهارات اللازمة للاخصائى الاجتماعى كإدارى :

تعرف المهارة بأنها القدرة على عمل شئ، أو هى القدرة على استخدام المعلومات بفاعلية والتنفيذ والانجاز بسهولة ويسر، أو هى درجة الكفاءة والجودة فى الآداء .

والاختلاف فى المهارة بين المهنيين وغير المهنيين يعتمد على ما يسمى بالبناء النظرى ، ولذلك فإن المهارة عند المهنيين تعتمد على البناء النظرى الذى يدور حول المطالب التعليمية والتدريب المطلوب.

وتتمثل مهارة الأخصائى فى قدرته على تطبيق المعلومات والمبادئ وادراكه وفهمه للعوامل المختلفة التى تؤثر فى المواقف الاجتماعية ، ولا تظهر هذه المهارة إلا فى أثناء ادائه لمسئولياته المهنية ، أى أن المهارة المهنية هى الانشطة التى تشكل الأخصائى الاجتماعى على اعتبار أن المهارة فى الخدمة الاجتماعية هى اختيار واع للمعرفة وثيقة الصلة بالمسئولية المهنية المطلوبة من الأخصائى الاجتماعى ، ثم الارتباط بين هذه المعرفة وقيم المهنة ليعبر عنها فى صورة نشاط مهنى مناسب للموقف .

وتنتج مهارة الأخصائى الاجتماعى من ثلاث عمليات هى :

- الاختيار الواعى للمعلومات والهدف المهنى .
- تفاعل هذه المعلومات مع القيم المهنية .
- التعبير عن هذا التفاعل بالنشاط المهنى المناسب .

ويحتاج اكتساب المهارة فى الخدمة الاجتماعية إلى تدريب مستمر وممارسة منظمة وخبرة مضبوطة لتنمية واثراء منهجية الاداء .

وحتى يمكن للاخصائى الاجتماعى أن يمارس دوره كإدارى فى المنظمات الاجتماعية فإن عليه أن يتسلح بمهارات متعددة منها :

أ - مهارات فكرية　　　جـ- مهارات فنية

ب- مهارات إنسانية　　　د - مهارات إدارية

وفيما يلى توضيحا لتلك المهارات :

أ - **مهارات فكرية** :وتعنى القدرة على رؤية المنظمة ككيان متكامل والاعتراف والشعور الدائم بالترابط والتلاحم المتبادل بين وظائف وأنشطة الادارات والأقسام المختلفة بالمنظمة ومدى استيعاب التغيير الذى يحدث فى كل قسم وتأثيره على الأقسام الأخرى ، كما تعنى القدرة على ابتكار مفاهيم جديدة ومكونات مستحدثة عن الهيكل العام للمنظمة وعلاقاتها المتبادلة وتنمية العلاقة بين المنظمة والبيئة بجوانبها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ... الخ .,وتلك المهارات تؤهل الأخصائى الاجتماعى لمعالجة الأمور التى تواجه المنظمة كما تساعده على التصور الشامل للأمور ورؤية الابعاد الكاملة لأى مشكلة من خلال النظرة الكلية المتكاملة لمختلف جوانب العمل بالمنظمة والتأثير المتبادل بين اجزائها.

ومن تلك المهارات الفكرية :

- المهارة فى مساعدة العاملين بالمنظمة على اتخاذ القرارات .
- المهارة فى مساعدة العاملين على تفهم مشكلات العمل وتصنيفها وترتيبها ومساعدتهم على وضع حلول لها بصورة متكاملة .

• المهارة فى التحليل والربط بين أهداف كل قسم من أقسام المنظمة واحداث التكامل بينها .

ب -مهارات انسانية : وتعنى مقدرة الأخصائى الاجتماعى كإدارى على العمل والتفاعل مع الآخرين من خلال العمل المنظم داخل المنظمة وخارجها وبناء روح التعاون بينهم ، أى أنها مرتبطة بالقيادة الادارية وبالتحفيز عن طريق المكافأة المرتبطة بالاداء .

وهذا يرتبط بنظرة الأخصائى إلى المؤسسة التى يعمل فيها كمجتمع بشرى له أهدافه ومشكلاته واحتياجاته وذلك بهدف تحقيق الأهداف ولن يتحقق ذلك إلا إذا أخذ الأخصائى الاجتماعى فى اعتباره العوامل الانسانية التى تؤثر على كفاءة الانشطة الادارية وهى :

* القدرة على الاداء الفعلى للعمل وتتحدد بالآتى :
  - المعرفة بالتعليم والخبرة والتدريب .
  - المهارة فى تأدية الأعمال .
* الرغبة فى العمل وتتحدد بالآتى :
  - ظروف العمل المادية (الاضاءة - الحرارة - التهوية - الامن).
  - ظروف العمل الاجتماعية (التنظيمات غير الرسمية - القيادة) .

وتنمية تلك المهارات يبدأ بتفهم الأخصائى الاجتماعى لسلوكه ووجهة نظره نحو نفسه وأقرانه ومشرفيه ومرؤسيه، ولاشك أن ارتباط الأخصائى بالمنظمة التى يعمل فيها يؤدى به إلى تغيير أو تعديل سلوكه ووجهات نظره حتى تتلاءم مع الاعراف فى تلك المنظمة كاحترام المشرفين والانظمة واللوائح والعمل بها .

ويمكن اكتساب تلك المهارات من خلال التدريب الإدارى ، عن طريق البرامج التدريبية المخططة التى تساعد الاخصائى الاجتماعى على فهم السلوك الانسانى وحسن التعامل مع العاملين بالمنظمة .

وهذا يساعده على اكتساب المهارات الانسانية التالية :

- المهارة فى استخدام الفروق الفردية بين العاملين بالمنظمة والتعامل معهم فى ضوء خصائص كل منهم .
- المهارة فى تحديد دوافع العاملين نحو العمل داخل المنظمة وخارجها .
- المهارة فى تقديره لنفسه وتقدير سلوك رؤسائه ومرؤسيه .
- المهارة فى التعرف على اشكال السلوك غير السوى فى المنظمة وكيفية مواجهتها وتعديلها لصالح تحقيق أهداف المنظمة .
- المهارة فى ايجاد العلاقات الانسانية الفعالة مع العاملين بالمنظمة وبينهم وبين بعضهم.
- المهارة فى استثارة العاملين لضمان مشاركتهم واسهامهم فى العمل الإدارى.
- المهارة فى تفهم احتياجات ومشكلات العاملين بالمنظمة والعمل على اشباع احتياجاتهم ومساعدتهم على مواجهة مشكلاتهم .
- المهارة فى توجيه العلاقات الاجتماعية بهدف زيادة الانتاج .

جـ - مهارات فنية (مهنية) :

وتتعلق بقدرة الأخصائى الاجتماعى على فهم طبيعة العمل المسئول عنه والقدرة على استخدام الأساليب الفنية الخاصة بهذا العمل بما يؤهله لمواجهة المشكلات الفنية (المهنية) التى تعترضه أثناء ممارسة العمل بفاعلية .

ويمكن للأخصائى الاجتماعى أن يكتسب تلك المهارات أثناء ممارسة العمل من خلال التدريب على الأعمال والأنشطة المنوطة به بتوجيه مشرفيه بالمنظمة وعلى ذلك فإن تنمية هذه المهارة يتوقف على المشرف ومهاراته وقدراته فى العمل .

ومن أهم المهارات الفنية المرتبطة بممارسة عمل الأخصائى الاجتماعى فى المؤسسات الاجتماعية والتى تساعده على اختيار التكتيكات الملائمة لمواقف معينة واستخدامها بصورة فعالة أثناء ممارسته لعمله **المهارات التالية :**

- المهارة فى تحديد الانساق الرئيسية عند ممارسة عمله بالمؤسسة (النسق المسئول عن احداث التغيير - نسق العميل - النسق المستهدف) .
- المهارة فى تكوين العلاقات المهنية المناسبة .
- المهارة فى ممارسة التأثير .
- المهارة فى وضع خطة العمل .
- المهارة فى جمع البيانات .
- المهارة فى تقييم المشكلات .
- المهارة فى انهاء العمل وتقويم الجهود وتحقيق عنصر الاستمرارية لهذه الجهود .

بالإضافة إلى مراعاة العوامل الفنية التي تتوقف عليها كفاءة الانشطة الادارية داخل المؤسسة وهى :

- الأسس والقواعد العلمية القائم عليها النشاط الإدارى .
- التنظيم الداخلى للنشاط الإدارى .
- الامكانيات المادية المستخدمة فى الاداء .
- أساليب وطرق الاداء .

د- المهارات الادارية :

تشير مهارة الأخصائى الاجتماعى الإدارى إلى قدرته على انجاز المهام الادارية المسئول عنها داخل المنظمة التى يعمل بها تبعا لوضعه فى الهيكل التنظيمى بها .

والمهارات الادارية التى يجب أن يكتسبها الأخصائى تتضمن :

- المهارة فى التفكير والتخطيط بواقعية ..
- المهارة فى تقدير مدى معقولية الخطط ومدى قابليتها للتطبيق .
- المهارة فى التفكيروتحديد البدائل المختلفة لعمل الأشياء .
- المهارة فى توقع وتقدير الاثار المحتملة للقرارات .

- المهارة فى وضع الاولويات فى ضوء الاعتبارات المرتبطة بذلك .
- المهارة فى اتخاذ القرارات داخل المنظمة التى يعمل فيها .
- المهارة فى القيام بالعديد من الادوار والمهام فى نفس الوقت والتى تتطلبهـا طبيعة عمله ووضعه فى المنظمة .
- المهارة فى استخدام السلطة وتفويضها بطريقـة ايجابيـة حسـبما يقتضـى الموقف.
- المهارة فى الاتصال بفعالية بالآخرين .

ويلاحظ أن مستوى تلك المهارات يتوقـف علـى موقـع الأخصـائى الاجتماعى فى الهيكل التنظيمى فى المنظمة التى يعمل فيها فـإذا كـان ممـن يشغلون موقعا فى الادارة التنفيذية (العاملون فى الأنشطة واالاجراءات) فإنـه يحتاج إلى نسبة عالية جدا من المهارات الفنية ، أما إذا كان يشغل موقعـاً فـى الادارة الوسطى فإنه يحتاج إلى نسبة أقل من المهارات الفنية فى عمله ، ولأنـه فى هذا الوضع يقوم بتوجيه وتحفيز العاملين فى الادارة التنفيذية علـى القيـام باعمالهم فإنه يحتاج إلى مهارات انسانية بنسبة كبيرة ، أما إذا كان يشغل موقعا فى الادارة العليا فإنه يحتاج إلى نسبة ضئيلة من المهارات الفنية ونسبة أكبر من المهارات الفكرية. كما تتوقف درجة تلك المهارات تبعا لحجم المنظمة التى يعمل فيها الأخصائى، مع الوضع فى الاعتبار بأنه كلما زادت مهـارات الأخصـائى الفكرية والادارية والفنية والانسانية كلما كان ناجحا فى عمله أيـا كـان نـوع المؤسسة التى يعمل فيها وحجمها ووضعه فى الهيكل التنظيمى بها .

ثالثا : وظيفة الأخصائى الاجتماعى كإدارى بالمنظمات الاجتماعية

تقوم المنظمة على الأفراد والجماعات ولكل فرد فيها دور معين ، ففى المنظمة الاجتماعية هناك مجموعة من الادوار يؤديها المديرون والباحثون والفنيون والموظفون وغيرهم ليقابلوا بها توقعات الاخرين وتوقعات الادارة منهم وليصلوا بها لأهداف اقسامهم واداراتهم ومن ثم أهداف المنظمة جميعا ولابد أن نفهم أن هذه الادوار ذات طبيعة متداخلة أى أن كل دور لازم للادوار الاخرى وهو يؤثر فيها ويتأثر بها .

ويهمنا هنا أن نوضح الدور الذى يقوم به الأخصائى الاجتماعى كإدارى بالمنظمات الاجتماعية حيث أن **وظيفة الأخصائى الاجتماعى كإدارى تتضمن اهتمامه بالنواحى الادارية التالية :**

- **الاشتراك فى صياغة أهداف المنظمة التى يعمل فيها :** كذلك الاشتراك فى صياغة سياسة المنظمة بناء على الدراسة المستمرة لاحتياجات البيئة ويكون فى ذلك مهتما بالمستقبل وليس بالحاضر فقط ويقوم بنقل احساس البيئة المتغير للمنظمة كمثيرات للتأثير فى صياغة أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية .
- **الاشتراك فى اقامة البناء التنظيمى بالمنظمة :** بمعنى الاشتراك فى بناء جهاز المنظمة بما يحقق اهدافها وتوزيع المسئوليات على هيئة الموظفين مع تحديد واضح للمسئوليات التى ترتبط بعمل كل منهم ونظام التطوع والسلطات المفوضة لكل موظف والمعايير التى تحدد العلاقة بين المسئوليات المختلفة بما يضمن حسن سير العمل .
- **ترقية الجهد التعاونى :** حيث أن المنظمة لا تتكون فقط من البناء الرسمى لكن أيضاً من نظام جماعى يتكون من أفراد ، هؤلاء الأفراد قد يدخلون المنظمات (ومنها منظمات الخدمة الاجتماعية) لأسباب شخصية خاصة بهم وتكون عضويتهم أسمية ولذا فلابد من تحقيق المشاركة الكاملة من جانبهم فى العمل للمنظمة كوحدة تعاونية .

وعلى الأخصائى الاجتماعى الإدارى هنـــا أن يميــز بــين احتياجــات المنظمة كتنظيم وبين احتياجات اعضائها كأفراد .

- **الاختيار والبحث عن الموارد لتحقيق الأهداف** : خاصة وأن تحقيق المنظمة لاهدافها يستلزم توفير موارد بشرية ومادية وتنظيمية ويعتبــر المـــال هــو المسيطر العام على أنشطة المنظمة ، وهذه الموارد ليست فقــط مــن أجــل الحفاظ على مستويات معينة من الاداء لخدمات معينة ولكن أيضاً لتطويرها . وهذه الموارد لها التأثيرالكبير على رسم سياسة المنظمـــة لـــذا فـــإن علـــى الأخصائى الاجتماعى كإدارى محاولة السعى لترجمة التشريعات الجديدة بما يحقق تطويع المصادر والاستفادة منها فى اشباع الاحتياجات غير المشبعة ، كذلك لابد أن يستجيب للاحتياجات الطارئة داخل المنظمة ، كما أن عليـــه أن يحقق مبدأ الاختيار والانتقاء للاولويات عند صياغة وانجاز سياسة المنظمـــة لأن الوظيفة الادارية لتحقيق كفاءة المنظمة تتحدد فى الانجاز لأهدافها ولـــذا فإن عليه أن يضع فى اعتباره كيفية تحقيق أهداف المنظمة بأفضـــل النتـــائج التى يمكن الوصول إليها بتوظيف الموارد المالية والبشرية والتنظيمية فى هذا المجال .
- **الاشراف و التقـــويم** : إذا كانت وظائف الأخصـــائى الاجتمـــاعى مرتبطـــة بالاهداف الأساسية وتوفير المصادر . فإن هذا يشير إلى المسئولية الاداريـــة تجاه مستقبل المنظمة ، كما أنه يضع فى حسبانه انجازاتها الحالية بناء علـــى قيامه بعمليات التسجيل لكل الأنشطة بما يسمح بتقيـــيم فاعليـــة الاجــراءات واقتراح التحسينات الممكنة واقتراح توصيات باجراء تعديلات فى السياســـة الخاصة بالمنظمة على أن يكون له نظرة فاحصة لانشطتها .

وعلى هذا فإن الوظيفة الادارية للاخصائى الاجتماعى تعتبر جانبا من مهمته فى انجاز أهداف المنظمة فليس هناك تعارض بين كونه اخصائى اجتماعى وبين الاشراف كوظيفة ادارية بل أن وظيفته لاتكون لتحقيق خدمات اجتماعية فقط وإنما لمساعدة الأخصائيين الاجتماعيين فى تأدية وظيفتهم بصورة أكثر كفاءة وفاعلية كاعضاء بالمنظمة . وأن ممارسة وظيفة الاشراف تكون ذات أهمية لانجاز أهداف وسياسة المنظمة والكفاءة فى استخدام المصادر بل أنها تساعده على تحديد ماذا يفعل ؟ كيف يفعل ؟ ولا يمكن فصل العناصر المهنية عن العناصر الادارية فى الاشراف فهما متكاملتان لتحقيق أهداف المنظمة .

ولقد أوضح مجلس تعليم الخدمة الاجتماعية بالولايات المتحدة الامريكية أن وظيفة الأخصائى الاجتماعى كمدير للمؤسسة الاجتماعية (الدور الإدارى للاخصائى الاجتماعى) يتضمن :-

- اسناد القيادة للقائمين بوضع سياسة المؤسسة من هيئة الموظفين .
- التعرف باستمرار على الحاجات الاجتماعية التى تقوم المؤسسة الاجتماعية التى يديرها باشباعها .
- أخذ الدور القيادى عند تحديد أو اعادة تحديد اهداف المؤسسة .
- المساهمة فى رسم سياسة المؤسسة وتعديلها لتتمشى مع الأوضاع المتغيرة والحاجات المتجددة للعملاء .
- أخذ الدور القيادى فى مقابلة الحاجات المجتمعية .
- مساعدة الاشخاص المسئولين عن رسم سياسة المؤسسة للقيام بمهامهم .
- الحفاظ على العلاقات الايجابية مع قادة المجتمع وحائزى القوة الاجتماعية سواء القادة الرسميين أو المتطوعين .
- تفسير نشاط المؤسسة للمجتمع واظهارها فى وضع مناسب .
- اقامة علاقات ايجابية مع المستفيدين حاليا أو المحتمل استفادتهم من خدمات المؤسسة .

- وضع مشروع الميزانية والحصول على الموارد المالية للمؤسسة .
- تشجيع المتطوعين والاستفادة منهم وتنمية قدرات الموظفين بالمؤسسة .
- تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية بالمؤسسة .
- الوصول إلى الاستخدام الامثل للموظفين وتحقيق الكفاءات المنتجة .
- ادارة الموارد والأصول المالية .
- الاحتفاظ بالسجلات والتقارير كأساس للمحاسبة والتقييم .
- التقييم لانجازات البرامج وكفاءة الموظفين طبقا للأهداف المحددة مسبقا والمطلوب الوصول إليها .
- تدوين حسابات المؤسسة ونشاطها وتفسير تلك الحسابات للاشخاص المسئولين عن رسم سياسة المؤسسة وللمستفيدين .

وحدد "تريكر" ثمانية مجالات أساسية ينبغى للأخصائى أن يتولاها داخل المؤسسة وهى :

الأول: دراسة المجتمع المحلى، وتحديد أهداف المؤسسة وذلك كأساس لاختيار العملاء الذين ستتم خدمتهم .

الثانى: بلورة سياسات المؤسسة وبرامجها واجراءاتها وذلك بغرض تنفيذ أهداف المؤسسة .

الثالث: تدبير الموارد المالية، ووضع الميزانية، والحسابات .

الرابع: اختيار القادة داخل المؤسسة وتحديد أدوار كل منهم .

الخامس: تدبير وصيانة المبانى والتجهيزات والأجهزة .

السادس: بلورة خطة واقامة علاقات فعالة مع المجتمع وتفسير وشرح أهداف ووظيفة المؤسسة .

السابع: حفظ سجلات كاملة ودقيقة لاعمال المؤسسة، واعداد تقارير دورية منتظمة .

الثامن : التقييم المستمر للبرنامج وللعاملين ووضع خطة لاجراء البحوث والدراسات المناسبة .

كما أن الأخصائى الاجتماعى الإدارى يتدرب علـى مراقبـة اسـتخدام السلطة فى المنظمة ، وعلى ذلك فإن تنمية وتطوير الأداء الإدارى للاخصـائى الاجتماعى من خلال الاشراف والتقويم تعطى مثالا فريدا للمهمة الاداريـة فـى التوفيق بين الحاجات الفردية والتنظيمية ، وعلاوة علـى ذلـك فـإن التقـويم والاشراف الإدارى لا يطبق فقط بشأن الاخصائيين الاجتماعيين كـأفراد وإنمـا أيضاً بالنسبة للانجاز الكلى لاهداف المنظمة وبنائها ، وترقية الجهد التعـاونى ، والاختيار والبحث عن الموارد .

رابعاً : المبادئ التى توجه عمل الأخصائى كإدارى

المبدأ قاعدة أساسية لها صفة التعميم تستخدم كدليل للعمل والسلوك المهنى ويتقيد بها المهنيون فى عملياتهم التى تؤدى إلى احداث تغييرات مطلوبة تساعد على تحقيق وتأكيد القيم الانسانية .

وفيما يلى بعض المبادئ التى حددها " تريكر " (Trecker) والتى توجه عمل الاخصائى الاجتماعى كإدارى فى منظمات الخدمة الاجتماعية ومنها:

المبدأ الأول : الالتزام بقيم الخدمة الاجتماعية :

وهذا يعنى أن تكون قيم الخدمة الاجتماعية هى الأساس الذى ترتكز عليه تنمية الخدمات واتاحتها لمن هم فى حاجة إليها من جانب الأخصائى الاجتماعى وكل العاملين فى المؤسسة على أساس تأكيد حرية الأفراد فى التعبير عن أنفسهم وتقرير مصيرهم (حق الفرد فى تقرير مصيره) وحقهم فى المشاركة فى اتخاذ القرارات حول المسائل التى تؤثر فيهم (كرامة وقيمة الانسان) وأن الفرد واحتياجاته هى الاهتمام الأساسى الذى لابد أن يوجه إليه العمل المهنى .

المبدأ الثانى : مبدأ التقييم :

ينطلق هذا المبدأ من ضرورة التقييم المستمر للبرامج حتى تتحقق أهداف منظمات الخدمة الاجتماعية، ويراعى أن عملية التقييم مشتركة بين كل من المدير ومجلس الادارة والموظفين والعملاء فى مناخ مفتوح ونقدى موجه بالمستقبل .

المبدأ الثالث : مبدأ النمو :

ويعنى أن يكون الأخصائى الاجتماعى مسئولا مع غيره من العاملين بمنظمات الخدمة الاجتماعية عن اتاحة الفرص للمسئولين بالمنظمة من أجل تعليم الأفراد والجماعات وتنمية قدراتهم بما يساعدهم على النمو وينعكس ذلك على الارتفاع بمستوى الخدمات من خلال ما توفره المنظمة من تحديد للواجبات وعمليات اشرافية .

المبدأ الرابع : مبدأ التغيير :

يقوم هذا المبدأ على ضرورة أن تكون عملية التغيير مستمرة سواء داخل المجتمع أو داخل المنظمة وعلى الإدارة أن تجعل التغيير هدفا من أجل التجديد والنمو وتقديم خدمات جديدة كلما ظهرت حاجات جديدة .

المبدأ الخامس : مبدأ كلية المنظمة :

يقرر هذا المبدأ النظر إلى المنظمة ككل وفهمها فى كليتها باعتبارها كلا متكاملا يتكون من أجزاء متبادلة الارتباط تشكل جميعها فى النهاية نسقا اجتماعيا ،وهذا النسق تتمثل مخرجاته فى الطاقة وتنمية الموارد ، وذلك بهدف اشباع احتياجات محددة وتقديم خدمات معينة ،وذلك كله من خلال الجهود الموحدة للاعضاء داخل المنظمة .

ولذا ينبغى على الأخصائى أن يفهم المنظمة كوحدة وأن يقلل من تأثير القوى الهدامة بها ويعمل على ايجاد التوازن والاستقرار داخلها .

المبدأ السادس: مبدأ التقيد بحاجات العملاء، وحاجات المجتمع المحلى عموما:

على اعتبار أن أساس وجود منظمات الخدمة الاجتماعية هو احتياجات العملاء وحاجات المجتمع المحلى عموما وعلى الأخصائى والعاملين بالمنظمة أن يكون لديهم تفهم للظروف والأوضاع التى اوجدت تلك الاحتياجات وأن يسعى إلى ربط المنظمة بكل القوى التى يمكن من خلالها تدعيم الخدمات المجتمعية .

المبدأ السابع: الالتزام بأهداف المنظمة :

ويستند هذا المبدأ إلى أن الأهداف الاجتماعية للمنظمة ينبغى لها أن تكون محل احترام من جانب جميع العاملين بها حيث يجب أن تصاغ الأهداف بوضوح وتعلن ويتم العمل على تحقيقها واعطاء أولوية للعمليات التى تتحدد من خلالها أهداف المنظمة والتى يمكن من خلالها حشد الطاقات الفردية والجماعية بالمنظمة والتنسيق بينها بما يؤدى إلى تحقيق أهداف المنظمة .

المبدأ الثامن: مبدأ مراعاة السياق الثقافى للمجتمع:

ويستند هذا المبدأ إلى ضرورة فهم ثقافة المجتمع الذى توجد فيه المنظمة بنفس القدر الذى تؤثر فيه هذه الثقافة فى التعبيـر عـن الاحتياجـات واقـرار الخدمات وتدعيمها، لذا يجب أن يدرك العاملون فى المنظمـة أن كـل منظمـة اجتماعية توجد فى محيط ثقافى وأن هذا النمط الثقافى يتغير باستمرار وأن عقائد الناس فى موقف معين ووجهات نظرهم، وقيمهم واحكامهم وخبراتهم ومشاعرهم كلها تشكل أساس سلوكهم وعلى ذلك فينبغى للبرامج والخـدمات التـى تقـدمها المنظمة أن تتمشى مع العوامل والاشكال الثقافيـة السـائدة وأن يـتم تنفيـذها وتطويرها بحيث تدعم التغييرات الثقافية المقبولة والايجابية .

المبدأ التاسع : مبدأ اقامة علاقات ايجابية وهادفة :

ويقوم هذا المبدأ على ضرورة اقامة علاقات عمل فعالة وهادفـة بـين الأخصائى الاجتماعى ومجلس الإدارة، والموظفين، وجماهير العملاء المستفيدين من خدمات المنظمة، ويفترض هذا المبدأ أنه من الضرورى أن توجد الظـروف التى تعمل على تنمية علاقات فعالة وعلى الأخصائى أن يركز اهتمامـه علـى مساعدة الأفراد على أن يرتبطوا به وببعضهم البعض، ومن ثم ينتج عن جهودهم المشتركة برامج لتحقيق الأهداف خاصة وأن العلاقات التى تبنى علـى التقبـل والتعاون والاحترام المتبادل والمسئولية المشـتركة تعتبـر الأسـاس لـلادارة الديمقراطية .

المبدأ العاشر : مبدأ المسئولية المهنية :

يقوم على أساس مسئولية الأخصائى الاجتماعى عن تقديم خدمات مهنية ذات جودة عالية وذلك على أساس مستويات الممارسة المهنية التى تم وضـعها بعناية والتى يتم تطبيقها بدقة، حيث أن المنظمات المهنية للخدمـة الاجتماعيـة تتكون من أشخاص لديهم معرفة ومهارة متخصصة ومهمـة الادارة أن تسـاعد على توفير الظروف التى تمكن المهنيين أن يقدموا خدمات مهنية علـى درجـة عالية من الكفاءة .

المبدأ الحادى عشر: مبدأ المشاركة :

ويعنى ذلك أن مهمة الادارة تتمثل فى البحث عــن مســاهمات مجلــس الادارة والموظفين والعملاء وكذلك فى توظيف هذه المساهمات وذلك من خلال العملية المستمرة للمشاركة الدينامية التى يشجعها الأخصائى علــى اعتبــار أن المشاركة مفهوم أساسى فى العملية الديمقراطية، وهى تفترض أن ناتج الجهــود المشتركة للكثير من الناس يعلو فوق أى جهد فردى وأن القرارات الناتجة عــن الأسلوب الديمقراطى تكون أكثر يقينا فى التنفيذ .

المبدأ الثانى عشر : مبدأ الاتصال :

ويؤكد على ضرورة وجود قنوات اتصال مفتوحة يمكن من خلالها أداء العاملين بالمنظمة لمهامهم بالصورة التى تحقق مشاركتهم فى تحقيق الأهــداف سواء كانت تلك الاتصالات رأسية أو أفقية .

المبدأ الثالث عشر : مبدأ القيادة :

ويتضمن ذلك أن يتحمل الأخصائى الاجتماعى مسئولية قيادة المنظمــة ويستخدم أساليب التشجيع والتدعيم وخلق روح مــن الابتكــار لــدى العــاملين وتشجيعهم على تنمية قدراتهم القيادية بما يساهم فى تحقيق الأهداف

المبدأ الرابع عشر : مبدأ التنسيق :

ينبغى أن يتم تنسيق الأعمال بين القوى البشرية بالمنظمة بحيث يكون التركيز على تحقيق أهداف المنظمة خاصة فى المنظمات الكبيرة التى يزيد فيها تقسيم العمل ويكون هذا التنسيق بين الأهداف الجزئية و الهدف العام من ناحية أو بين الأقسام المكونة للمؤسسة من ناحية اخرى كما قد يكون بين الموارد المتاحة وأساليب استخدامها لتحقيق أفضل أداء ممكن لوظيفة المؤسسة .

المبدأ الخامس عشر : مبدأ التنظيم :

ينبغى فى منظمات الخدمة الاجتماعية أن تتحدد بوضوح مسئوليات العاملين وعلاقاتهم من خلال ايجاد وتنمية شكل مناسب من التنظيم الفعال لاستثمار طاقات المنظمة فى توفير الخدمات المنوطة بها بحيث يتضمن ذلك ضرورة توصيف الوظائف وتحديد المهام الخاصة بكل منها وعلاقتها بالوظائف الأخرى فى الهيكل التنظيمى للمؤسسة .

الباب الثالث

الهيئات الاجتماعية الأهلية والحكومية

الفصل الخامس: التعريف بالمنظمات وعلاقتها بالبيئة.

الفصل السادس: العلاقة بين الهيئات الاجتماعية الأهلية والحكومية.

الفصل السابع: التنظيم الإدارى للهيئات الاجتماعية الأهلية.

الفصل الثامن: التنظيم الإدارى للهيئات الاجتماعية الحكومية.

الفصل الخامس

التعريف بالمنظمات وعلاقتها بالبيئة

أولاً : التعريف بماهية المنظمات .

ثانياً : تصنيف المنظمات.

ثالثاً : خصائص المنظمات.

رابعاً : أهداف المنظمات.

خامساً : المشكلات التى تواجه منظمات الرعاية الاجتماعية.

سادساً : المنظمة والبيئة.

أولاً : التعريف بماهية المنظمات

إن ترجمة المصطلح الانجليزى (Organization) إلى اللغة العربية هو: منظمة، أو تنظيم ،ولهذا فقد يستخدم هذا المصطلح للدلالة على المنظمة أو التنظيم الاجتماعى بمعناه الضيق وقد يستخدم للدلالة على التنظيم الاجتماعى للمجتمع ككل .

والمصطلح(Organization) يعنى به فى هذا المجال "منظمة"، خاصة وأن التنظيم الاجتماعى يشير إلى بناء وعملية فى الوقت ذاته ، فهو كبناء أو كيان يقصد به أى نمط مستقر نسبيا للعلاقات المتبادلة بين الأجزاء المكونة بحيث يشكل كل منه خصائص لا توجد فى الأجزاء المستقلة، وكعملية يشير إلى طريقة تكوين هذه الوحدات الكلية .

ويعرف " **اتزيونى** " (A. Etzioni) المنظمة بأنها:

" وحدات اجتماعية (أو تجمعات بشرية) تنشأ بقصد ويعاد بناؤها للوصول إلى أهداف معينة أو تبنى بقصد " .

ويعرفها " **برنارد** " (Barnard) بأنها :

" ذلك النوع المقصود الواعى من التجمع الذى يحقق الهدف من خلال التعاون بين الأشخاص .

كما يعرفها " **بلاو و سكوت** " (Blau & Scott) : بأنها:

" بناءات أسست بشكل رسمى من أجل تحقيق بعض الأهداف المحددة .

ويرى " **ديفيد دنكيرلى** " (David Dunkerly) أن المنظمة:

" ماهى إلا بناء من الأفراد المتفاعلين معا لتحقيق أهداف مشتركة " .

وتعرف فى **معجم مصطلحات التنمية الاجتماعية بأنها :**

" كيان منظم يهدف إلى تحقيق أغراض معينة ويتمتع بشخصية معنوية"

ونلاحظ مما سبق تعدد تعاريف المنظمة ، ويرجع ذلك اولا إلـى تعـدد أنواع ومستويات المنظمات ، وثانيا إلى اختلاف التخصصات والاطر النظريـة للقائمين بتعريف المنظمات، واخيرا إلى تعدد النظريات العلمية التـى تناولـت دراسة المنظمات، فالنموذج البنائى الوظيفى ينظر إلى المنظمة على أنها نسـق اجتماعى له بناء ووظيفة، والنظرية السلوكية تنظر إلى المنظمـة علـى أنهـا مجموعة من الأفراد يمارسون أنواعًا من السـلوك والتفاعـل لتحقيـق هـدف مشترك، ونموذج الدور الاجتماعى ينظر إلى المنظمة على أنها مجموعـة مـن الأدوار الاجتماعية المتفاعلة معا لتحقيق أهداف محددة متفق عليها ، والنظريـة الايكولوجية تنظر إلى المنظمة على أنها جزء من البيئة وصورة مصغرة منهـا تظهر فيها سمات وخصائص البيئة ، والنظرية البيولوجية تنظر إلـى المنظمـة على أنها تشبه التكوين البيولوجى للانسان من حيث الترابط الوظيفى والعضوى.

ومن وجهة نظرنا فإن المنظمة :

" نسق اجتماعى له بناء ووظيفة بينه وبين البيئة المحيطة به تفاعـل لتحقيق أهداف محددة للنسق وللبيئة " .

ومن هذا التعريف يتضح أن المكونات الرئيسية للمنظمة هى :

- **بناء:** يتكون من وحدات اجتماعية (انساق فرعية) مرتبطة بنائيا ووظيفيـا وهو الإطار الذى ينظم الانشطة والعمليات التى تؤديها المنظمة لتحقيق هدفها من خلال الارتباط والتفاعل بين تلك الوحدات .
- **وظيفة :**أو مهام وأهداف حيث أن أى منظمة تقوم من أجل انتـاج سـلعة أو تقديم خدمة لتحقيق أهداف معينة ، بمعنى آخر فإن لكل منظمة مهام يناط بها انجازها .

- **مجموعة من الأفراد:** يمثلون متغيرا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمى للمنظمة بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول بالإضافة إلى تكـوينهم الجسمانى وقدراتهم الفسيولوجية وهم يعملون معا لتحقيق هدف مشترك على أساس مجموعة من القواعد ، وقد يكون لكل فرد فى المنظمة اهدافـه وهـو يتوقع أن يساعده اشتراكه فى المنظمة من تحقيق هذه الأهـداف ، ويسـاعد التفاعل بين الأفراد على تحقيق أهداف مشتركة ربما تكـون مختلفـة عـن الأهداف الشخصية لكل فرد لكن مرتبطة بها ، حيث أن الأفراد يسعون نحـو تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة لكى يحققوا اهدافهم الشخصية .
- **الموارد :** ويقصد بها المواد الخام والمعدات والالات التى تملكها وتستخدمها المنظمة فى عملياتها أو التى يحتمل أن تحصل عليها فى المستقبل .
- **الأنشطة:** حيث تمارس المنظمة عددا من الأنشطة أو العمليات التـى تهـدف إلى الحصول على الموارد اللازمة وتحويلها إلى منتجات (سلع أو خدمات) للمواطنين بالإضافة إلى صيانة تلك الموارد وحسن استثمارها وتنميتها بمـا يحقق اهدافها .
- **وجود اعتماد متبادل:** بين المنظمة كنسق فرعى وبين البيئة المحيطـة بهـا (كنسق اكبر) لتحقيق أهداف كل من المنظمة والبيئة، خاصـة وأن المنظمـة تعتمد على بيئتها من أجل الحصول على المـوارد والفـرص الضـرورية لوجودها، كما أن البيئة تحدد انشطة المنظمة خاصـة وأن بقـاء المنظمـة واستمرارها مرهون برغبة البيئة فى مخرجاتها وتقبلها لأنشطتها ومن ناحية أخرى فإن المنظمة توفر للبيئة ما تحتاجه من خدمات .

ثانياً : تصنيفات المنظمات

هناك معايير مختلفة تتخذ لتصنيف المنظمات وهذه المعايير نذكر منها:

التصنيف الاول :

تصنيف المنظمات وفقا لتحديد المستفيد من تحقيق أهدافها :

وتبعا لهذ المعيار تصنف المنظمات للأنواع التالية :-

- **منظمات متعددة المنافع** : وتشمل كل الروابط والجمعيات التى يكون هـدفها السائد هو استفادة اعضائها بطريقة ما ومنها النقابـات المهنيـة واتحـادات العمال، والمنظمات الترويحية . . . .
- **منظمات الأعمال التجارية والصناعية** : وتشمل جميع المنظمات التى يكـون هدفها مصلحة مالكيها من خلال جمع المال ومثالها شركات التشـييد وكـل المشروعات الخاصة.
- **منظمات الخدمات الخاصة** : وتشمل المنظمات التى يكون هدفها تقديم خدمات من نوع ما لعملائها مثل المدارس الخاصة والمستشفيات الخاصة.
- **منظمات المصلحة العامة** : وتشمل المنظمات التى يستفيد من خـدماتها كـل أفراد المجتمع أو العدد الأكبر منهم ومن أمثلتهـا المطـارات ، المتـاحف ، المكتبات ، المعاهد العلمية .

التصنيف الثانى:

تصنيف المنظمات وفقا لنوع الوظيفة التى تقوم بها المنظمة :

صنف " **تالكوت بارسونز** " (T, Parsons) المنظمات تبعا لنوع الوظيفة التـى تقوم بها المنظمة إلى أربعة انماط من المنظمات هى :

- **النمط الاقتصـادى** : ويضم المنظمات التى تقوم بوظيفة اقتصـادية مثـل المصانع ، البنوك .
- **النمط السياسى** : ويضم المنظمات التى ترتبط وظيفتها بالأعمال السياسية مثل الاحزاب أو النقابات .

- **النمط التكاملى :** ويضم المنظمات المسئولة عن تهيئة جو التعـــاون بـــين المنظمات وأيضاً المسئولة عـــن عمليـــة حـــل الصـــراع بينهـــا مثـــل الاتحادات.
- **النمط المحافظ :** ويضم المنظمات الدينية والتعليمية والثقافية والتى يمكـــن عن طريقها الحفاظ على الجنس البشرى وهى مسئولة عن عملية التنشـــئة الاجتماعية مثل المدرسة والمسجد والكنيسة .

التصنيف الثالث :

تصنيف المنظمات تبعا لهيكلها التنظيمى :

من الطرق الشائعة فى تصنيف المنظمات هو تسميتها بالرسمية وغيـــر الرسمية حسب الدرجة التى يتحدد بها هيكلها ،وفى الواقع فإن هذا التحديد بمثابة نهايات فقط لأن من المحتمل استحالة وجود منظمة رســـمية بالكامـــل أو غيـــر رسمية بالكامل ،وإنما تصنيف الرسمية أو غير الرسمية تمثل نهايات لمـــا قـــد يندرج بينهما من أنواع تنظيمية **وتمثل النهايات نمطين من المنظمات هما:**

- **النمط الاول : المنظمة الرسمية :** يكون لها هيكل محـــدد تمامـــا يصـــف السلطة والقوة وعلاقات المســـئولية ، ولاعضـــائها وظـــائف محـــددة ، والتدرج الهرمى لأهدافها محدد ، ويكون المركـــز والوضـــع والدرجـــة وغيرها من المتطلبات مرتبة تماما ومحكمة ومـــن أمثلتهـــا الـــوزارات والجامعات والشرطة .

النمط الثانى :المنظمة غير الرسمية: يكون هيكلها غير محدد، العلاقـــات بين الأعضاء والأهداف غير محددة، ومن أمثلتها حفل غذاء، المارة الذين يتجمعون لمساعدة مصاب فى حادث .

التصنيف الرابع :

تصنيف المنظمات على أساس طبيعة الناتج الرئيسى للمنظمة :

وتنقسم المنظمات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما :

- **منظمات انتاجية :** والناتج الرئيسى للمنظمة هو السلع ومثالها الوحدات الانتاجية الاقتصادية الربحية (منظمات اقتصادية) .
- **منظمات خدمية :** والناتج الرئيسى للمنظمة هو الخدمات ومثالها المستشفيات الجامعات ، المؤسسات الحكومية (منظمات خدمية) .

♦ تصنيف منظمات الخدمة الاجتماعية :

أما بالنسبة لمنظمات الخدمة الاجتماعية فإنه يمكن تصنيفها تبعا للمعايير التالية:

المعيار الأول: تصنيف المنظمات حسب التبعية :

تنقسم إلى :

- **منظمات حكومية :** ينظمها التشريع وبها موظفون عموميون وتمولها الحكومة مثالها مكاتب الضمان ومكاتب العمل .
- **منظمات أهلية :** تقوم على الجهود الأهلية وتمول من الأهالى بجهود تطوعية فى إطار القانون العام الذى يحكم المجتمع مثالها الجمعيات الخيرية الخاصة .
- **منظمات مشتركة :** منظمات يشترك فى ادارتها وتمويلها جهود اهلية و حكومية .
- **منظمات دولية :** وهى المنظمات المرتبطة بالرفاهية الاجتماعية حيث تمثل الخدمة الاجتماعية وخبراؤها دورا بارزا فى أنشطتها مثل هيئة اليونسكو والمنظمات الاجتماعية التابعة للأمم المتحدة .

المعيار الثانى : تصنيف المنظمات حسب وحدة العمل :

تنقسم إلى :

- منظمات تخدم أفراد : مثالها العيادات النفسية .
- منظمات تخدم جماعات : مثالها الأندية الرياضية .
- منظمات تخدم مجتمعات : مثالها جمعيات تنمية المجتمع .
- منظمات تخدم مزيجاً من الوحدات الانسانية السابقة .

المعيار الثالث :تصنيف المنظمات حسب نوعية العملاء المستفيدين : تنقسم إلى:

- منظمات لرعاية الأطفال : ومن أمثلتها دور الحضانة .
- منظمات لرعاية المتخلفين عقليا : ومن أمثلتها مؤسسات التثقيف الفكرى .
- منظمات لرعاية الشباب : ومن أمثلتها اندية ومراكز الشباب .
- منظمات لرعاية المسنين : ومن أمثلتها أندية المسنين .

المعيار الرابع :تصنيف المنظمات تبعا لوضع الخدمة الاجتماعية بها :

تنقسم إلى :

- **منظمات أولية** : وهى التى قامت أساسا لتقديم خدمات اجتماعية للعملاء افرادا أوجماعات أو مجتمعات ومثالها : منظمات الضمان الاجتماعى ورعاية الاحداث ورعاية المسنين ... الخ ، حيث تتخصص هذه المنظمات فى تقديم خدمات اجتماعية مادية أو نفسية أو تشغيلية وأمثلتها مؤسسات رعاية الأحداث.
- **منظمات ثانوية** : وهى التى لا تمثل فيها الخدمة الاجتماعية إلا جانبا من خدماتها ووجود الخدمة الاجتماعية بها هو لتحسين خدمات المنظمة نفسها سواء كانت خدمة تعليمية أو طبية ويمثلها المدارس والمصانع والمستشفيات وما إليها حيث توجد الخدمة الاجتماعية بهذه المنظمة بهدف تحسين الخدمة الأساسية للمنظمة نفسها ومن أمثلتها المدارس والمستشفيات .

ثالثاً: خصائص المنظمات

خصائص المنظمات المعاصرة :

يمكن أن نحدد أهم خصائص المنظمات المعاصرة فى :

الخاصية الأولى : نشأة المنظمات متعددة الأهداف :

لقد بدأ ظهور المنظمات المتعددة الأهداف والتى تتكون من أقسام يقـوم كل منها بتحقيق هدف وتتكامل الأقسام لتحقيق أهداف المنظمة مما ينشـأ عنـه كثير من المعوقات لتحقيق التكامل بين مختلف أقسام وفروع المنظمـة الواحـدة وهنا تظهر أهمية الادارة فى تحقيق ذلك التكامل لتحقيق الأهداف .

الخاصية الثانية : ظهور المنظمات العملاقة :

والتى تمتاز بكبر حجمها بصورة متعاظمة لم يسبق لهـا نظيـر ومـن سماتها مئات الألوف من العاملين ، امكانات مادية وموارد مالية هائلة قد تصـل لبلايين الدولارات ،ونشاطها يغطى مساحات شاسـعة تضـم بيئـات جغرافيـة وسياسية دولية متنوعة ، تعقد انشطتها وتنوعها .

الخاصية الثالثة :زيادة متناهية بشدة نحو دقـة التخصصـات فـى المهـارات اللازمة لوظائفها :

وهنا تظهر مشكلة تنظيم وتنسيق هذه الوظائف المتخصصة بل ومنتهى التخصص لتحقيق التكامل بينهما فى المنظمة ،وهى مشكلة لها أبعادها المتداخلة المتراكمة والمتعاظمة، ومن هنا تتضح أهمية الادارة ومسئولياتها لتحقيـق هـذا التنظيم والتنسيق .

الخاصية الرابعة:المنظمة أصبحت مسئولة عن احداث التغيير في المجتمع ومواجهته :

وهذا يعني أن عليها أن تستجيب لأى تغيير يحدث في المجتمع من حولها وكذلك عليها المبادأة هى ذاتها باحداث التغيير فى كثير من الأحيان فالمنظمة يجب أن تكون كيانا ديناميا مؤهلا لاستيعاب التغيير في المجتمع ومواجهة هذا التغيير حتى تضمن الاستمرار .

- **خصائص منظمات الخدمة الاجتماعية :**

أما عن منظمات الخدمة الاجتماعية فإنه يمكن تحديد أهم ملامحها فى:

- لها هدف أو مهمة أساسية هى انتاج خدمات من أجل الناس (أفراد- جماعات- مجتمعات) . ويعتبر عملاء منظمات الخدمة الاجتماعية - مهما اختلف مجال عملها - هم أغلبية المدخلات والمخرجات بالنسبة للمؤسسة أى أنهم يمثلون الخامات والمنتجات معا ، وهدف منظمات الخدمة الاجتماعية بالنسبة لهم هو مساعدتهم على التغيير وتوجيههم نحو الغايات الاجتماعية.
- ربما تختلف عن الهيئات أو المنظمات الأخرى من حيث خاصة من نزعاهم، حجمها ، درجة تعقيدها ، من حيث موقع الخدمة الاجتماعية فيها فى علاقته بالبناء الخاص بالمجتمع. وعلى الأخصائى الاجتماعى كادارى أن يهتم بتنظيم المصادر والوسائل كى يصل إلى عمل ذو فاعلية لخدمة عملاء تلك المنظمات .
- لها ولاء لقيم الخدمة الاجتماعية وتستند على النواحى الفنية المهنية للعلاقات الانسانية مثل: الارشاد، التربية، خدمة الفرد، خدمة الجماعة، تنظيم المجتمع، التخطيط الاجتماعى، البحث الاجتماعى، الادارة فى الخدمة الاجتماعية، وانها تتميز بحرية التطبيق فى هذه الطرق، كما تعتمد على الاجتماعيين وغيرهم من المتخصصين والمهنيين لكى تؤدى دورها فى تقديم البرامج الفعالة باستخدام الأساليب الفنية للخدمة الاجتماعية .

- يواجه العاملون فى منظمات الخدمة الاجتماعية مواقف طارئة غير متوقعة كالنكبات والكوارث وما يتطلبه ذلك من إغاثة عاجلة وازاء هذه الظروف قد يسلك العملاء سلوكا غير مهذب ، ومن هنا كان من أهم متطلبات وخصائص من يعملون فى منظمات الخدمة الاجتماعية قدرة كبيرة على ضبط النفس ومواجهة المشكلات وبذلك تحقق المنظمة أهدافها .
- صعوبة وضع مستويات ومقاييس محددة للأداء ومن ثم التقويم لما تصدره المؤسسة من انتاج خدمات ويرجع ذلك لطبيعة المجالات التى تعمل من خلالها تلك المؤسسات حيث تكون خدماتها إنسانية لا مادية كما أنها تعتمد أصلاً على العنصر البشرى .

وحتى تنجح منظمة الخدمة الاجتماعية لابد أن تتميز بمميزات من أهمها:

- أن تسعى المنظمة إلى توفير التوافق الاجتماعى مع أفراد المجتمع .
- أن تعمل المنظمة على زيادة فعالية ادماج الأفراد فى المنظمة.
- أن يكون انشاء المنظمة لمواجهة حاجة أساسية فى المجتمع .
- أن تتميز المنظمة بالحساسية الفائقة لاحتياجات المجتمع ثم عليها أن تتجاوب مع هذه الاحتياجات .
- أن تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع وتتغلغل فيه .
- أن يوجد بها نظام سليم للاتصالات والعلاقات العامة .
- أن تضع المنظمة سياسة عادلة للأجور والحوافز والتدريب والاشراف والتوجيه .

رابعاً : أهداف المنظمات

أن من أهم سمات المنظمات الاجتماعية هو وجود أهداف خاصة لهـــا ، وهذه الأهداف الخاصة هى التى تميز بين المنظمات وغيرها مـــن الجماعـــات الأخرى ولابد أن تمتلك المنظمات قدرا من القوى التى تمكنها من تحقيـــق هـــذه الأهداف.

ويمكن تحديد أهداف المنظمات الاجتماعية فى ضوء التقسيم التالى:

***الأهداف الاجتماعية:**

وتتعلق هذه الأهداف بالجهود التنظيمية التى تتصـــف بالشـــرعية فـــى المجتمع وهى التى تضمن الدعم المادى والأدبى للمنظمة من البيئة المحيطة على أساس أن المجتمع يعترف بأن هذه النظم تقدم لـــه اشـــباعاً لـــبعض الحاجـــات الأساسية ، خاصة وأن المنظمات الاجتماعية توجد إما لاشباع حاجات أو حـــل مشكلات للمواطنين وانها تقوم أساسا لتحقيق وظيفة اجتماعيـــة هـــى مســـاعدة الوحدات التى تتعامل معها (أفراد ، جماعات ، مجتمعـــات) علـــى اكتســـاب أساليب سلوكية وقيم اجتماعية تدعم قيامها بالادوار الاجتماعية المنوطة بها .

*** الأهداف الخاصة بالعملاء :**

وهى التى ترتبط بعملاء المنظمة أو الجماهير التى تتلقى خدماتها ولابد أن تكون هذه الأهداف مواكبة لاحتياجات الجماهير كما يمكن بالتالى أن يصـــدق عليها ظاهرة التغير نتيجة تغير احتياجات هؤلاء الجماهير وتطلعاتهم خاصة وأن العملاء يلجأون للمنظمات متى أحسوا بأنها ترتبط بمقابلة حاجاتهم تبعا لنوعيتهم ومجال عمل المنظمات التى يلجأون إليها .

وترتبط تلك الأهداف بتوفير الخدمات للعملاء وهى نوعان :

الأول منها: خدمات رئيسية : تتمثل فى توفير المساعدات المادية أو المساعدات العينية كالملابس ووسائل المواصلات أو المساعدات فى حالة الازمات وتـــوفير البرامج الترويحية والاجتماعية والثقافية .

وثانيها : خدمات تكميلية : وتتمثل فى تدريب العاملين فــى ميــادين الرعايــة الاجتماعية والمساهمة فى عمليات التأهيل المهنى والتشغيل للمحتاجين.

ومن ثم فإن تحقيق الهدف يرتبط بتقديم الخدمة وبأن تكون هذه الخدمــة مرغوبة وتحظى بتأييد واهتمام العملاء .

*** أهداف المشاركين :**

وهذه الأهداف تتعلق بمن يشارك فى استمرار المنظمــة فــى المجتمــع وخاصة فى مجال التمويل لأن وضع المنظمات لابد وأن يرتبط بالضرورة بمن يساهم فى بقائها واستمرارها على اعتبار أن المنظمة مجموعة من الأفراد الذين لكل منهم هدفه الخاص ويتوقعون أن يساعدهم اشتراكهم فى المنظمة من تحقيق تلك الأهداف ويؤدى تفاعلهم معا إلى تحقيق اهدافهم الشخصية من ناحية وأهداف المنظمة فى ارتباطها بأهداف المجتمع من ناحية أخرى.

*** الأهداف المتعلقة بالنسق :**

هى الأهداف التى تضمن للمنظمة تحقيق توازنهــا واســتقرارها وهــذه الأهداف قد تتضمن الموارد المالية أو البشرية أو التكامل بين الوحدات البنائيــة للمنظمة حتى لا تتعرض للأزمات التى تهــدد اســتقرارها واســتمرارها فــى المجتمع، خاصة وأن أى وظائف أساسية للمنظمة تتضمن :تحقيــق الهــدف ، المحافظة على استمرار النسق ، التكيف مع المتغيرات الداخليــة والخارجيــة ، الحفاظ على تكامل النسق.

*** الأهداف الثانوية :**

وهى الأهداف المرتبطة أو الناتجة عن الوظائف الأساسية مع المنظمــة وهى التى ليس لها علاقة مباشرة بالأهداف العامة أو الخاصة بالمنظمة ، وقــد تكون هذه الأهداف منصبة على تكنيك الاداء أو ايديولوجية تحقيــق الأهــداف العامة .

مع مراعاة أن كل مجموعة من الأهداف الســابقة ضــرورية ومكملــة بعضها البعض .

خامساً : المشكلات التى تواجه منظمات الرعاية الاجتماعية

تسعى المنظمة باعتبارها نسقا اجتماعيا إلى تحقيق أهداف محددة وأثناء ذلك تواجهها بالضرورة معوقات تحول بينها وبين أفضل تحقيق ممكن لتلك الأهداف ،ويترتب على ذلك حقيقة اساسية مؤداها أن الأهداف لا تنفصل عن معوقات تحقيقها .

ومن أهم المشكلات التى تواجه منظمات الرعاية الاجتماعية فى تحقيق اهدافها ما يلى :

المشكلة الأولى :

قلة الامكانيات المتاحة (المالية ، البشرية ، التنظيمية) بما يعوق منظمات الرعاية الاجتماعية عن تحقيق اهدافها بكفاءة .

المشكلة الثانية :

عدم تحديد المنظمات لاحتياجاتها يؤدى إلى وجود معوقات ومن هذه الاحتياجات ما يلى :

- الحاجة إلى تدريب العاملين فى هذه المنظمات بما يتمشى مع ملاحقة التطور الذى يعتريها .
- الحاجة إلى العلاقات الانسانية الطيبة بين العاملين وبعضهم وبينهم وبين الادارة العليا بالمنظمة .
- الحاجة إلى وجود برامج متخصصة ومتنوعة ملائمة للعملاء تشبع احتياجاتهم وتواجه مشكلاتهم .
- الحاجة إلى اتخاذ القرار المناسب والفعال ومشاركة العاملين فى ذلك
- الحاجة إلى الاشراف السليم والدقيق على سير العمل .
- الحاجة إلى التقويم المستمر لنتائج العمل .
- الحاجة إلى وجود علاقات بين المنظمات وبعضها البعض فى إطار المجتمع الكبير .

- الحاجة إلى تأييد المجتمع لبرامج وخدمات هذه المنظمات ضمانا لاستمرار تدعيم وتمويل المجتمع لها .

وإن عدم توافر هذه الاحتياجات للمنظمات يعوقها عن تحقيق اهدافها مما يقلل من كفاءة خدماتها .

المكشلة الثالثة :

من المشكلات التى تواجه المنظمات أيضاً نقص الفنيين والخبراء والمتخصصين اللازمين للعمل بكفاءة فى بعض المنظمات مما يؤدى إلى التركيز على أنواع معينة من البرامج دون البعض الآخر بما لا يحقق أهداف المنظمات كاملة .

المكشلة الرابع :

التعارض بين القيم الادارية " البيروقراطية " والقيم المهنية : فمن المعروف أن هدف المنظمة الاجتماعية هو خدمة عملائها ،وغالبا ينشأ الصراع بين الممارسين المهنيين من ناحية وولائهم للقيم المهنية ومن ناحية اخرى قد تتعارض هذه القيم المهنية مع متطلبات العمل الادارى ونطاق المسئولية والتمكن والتدرج الهرمى وكل هذا يعكس آثاره السلبية على برامج الرعاية الاجتماعية المقدمة للعملاء .

المكشلة الخامسة :

وجود أشخاص غير مؤهلين مهنيا للعمل فى المنظمة الاجتماعية حيث تعتمد كثيرا من منظمات الرعاية الاجتماعية فى عملها على وجود المتطوعين – وأغلب هؤلاء الأشخاص من غير المتخصصين المهنيين ، ومن هنا تنشأ كثيرا من المشكلات التى تنعكس آثارها السلبية على انجاز الأهداف.

المشكلة السادسة :

تغير الظروف البيئية بمعدل أسرع من تغيير أهداف المنظمات ، حيث يشهد المجتمع المعاصر كثيرا من التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، مما يؤدى إلى ظهور كثير من التشريعات والقوانين غير المتسقة غير أن المؤسسات الاجتماعية لا تشهد نفس المعدل فى تغيير أهدافها ، مثال ذلك المدارس التعليمية وعدم تمكنها من ملاحقة التطورات الفجائية بما يتناسب مع استخدام أساليب ادارية مناسبة ويعكس ذلك أثره بشكل واضح على امكانيات تلك المؤسسات في تحقيق الغرض الذى قامت من أجله فعلا .

المشكلة السابعة :

القصور فى المعلومات والبحوث الفنية : من المفروض أن تتاح أمام واضعى السياسة وتحديد الأهداف وبرامج تنفيذها معلومات كافية غير أن هذا غير متاح فى معظم المنظمات مما يعكس أثره على القرارات وتنفيذها ووصول الخدمة للعملاء بالصورة المطلوبة .

المكشلة الثامنة :

التمويل : وهو من أهم المشكلات التى تواجه المنظمات الاجتماعية فى سبيل تحقيقها لاهدافها ، وتعتبر مشكلة عامة بالنسبة للمجتمع ككل وللمنظمات سواء كانت أهلية أو حكومية .

المشكلة التاسعة :

المعوقات الادارية التقليدية : ويقصد بها المعوقات المرتبطة بالتوظيف والترقية والاختيار والتدريب وتعدد أجهزة الرقابة ولكل منها مطالب معينة قد تتعارض مع طبيعة العمل ... الخ .

المشكلة العاشرة :

معوقات تتصل بالتنسيق والتكامل : وهى من أهم المعوقات التى تواجه المنظمة فى تحقيقها لاهدافها ، حيث يلاحظ عدم التنسيق والتكامل بين المنظمات بعضها وبعض من حيث الأنشطة والخدمات والاشراف ... مما يؤثر على طبيعة تقديم الخدمات للمستفيدين .

المشكلة الحادية عشر :

مشكلة تحديد دور المدير فى منظمات الرعاية الاجتماعية : ولعل ذلك يرجع إلى التداخل بين الأعمال والاختصاصات التى تتصل بكيفية ادارة هذه المنظمات من جهة والخدمات والبرامج والانشطة التى تقدمها تلك المنظمات من جهة أخرى .

سادساً: المنظمة والبيئة

الاتجاهات التى تتناول العلاقة بين المنظمة وبيئتها :

لقد كان الكتاب ينظرون إلى المنظمة كنسق مغلق ويهتمون بالخصائص الداخلية للمنظمة دون إعطاء أهمية واضحة للخصائص الخارجية . بينما الكتاب فى الوقت الحاضر يضعوا فى اعتبارهم تفاعل المنظمة مع بيئتها بجانب الاهتمام بالخصائص الداخلية ، وهم ينظرون إلى المنظمة كنسق مفتوح يوجد بينه وبين البيئة المحيطة به تأثيرات متبادلة ، وأن المنظمة يجب أن تعمل على تحقيق التوافق مع البيئة حتى تحقق اهدافها .

ويمكننا أن نميز بين عدد من الاتجاهات التى تعكس نفسها فى كل الكتابات التى تناولت العلاقة بين المنظمة وبين بيئتها الكلية .

وهذه الاتجاهات تتلخص فيما يلى :

الاتجاه الأول : يرى أن المنظمة تتأثر تماما بالبيئة : فالبيئة هى التى تحدد وتشكل المنظمة وطبقا لذلك فإن هذا الاتجاه يرى أن البيئة من خلال قوانينها ومؤسساتها الادارية ، ومحاكمها وسلطاتها المنظمة ، هى التى تضع الحدود لتفاعل المنظمات ، ومن ثم تنظيم العلاقات بينها .

أما الاتجاه الثانى : فيؤكد على أن البيئة تتأثر تماما بالمنظمة: ووجهة النظر هذه ترى أن البيئة تتكيف مع المنظمات الكبيرة والمعقدة والرسمية بالطبع ولهذا فالمنظمات قادرة على أن تشكل البيئة الموجودة فيها.

بل أن أصحاب هذا الاتجاه يرون أنه من الخيال المحض أن ننظر إلى المنظمة على أنها تتكيف مع بيئة دينامية دائما وابدا وأن الحقيقة والواقع هو أن معظم المنظمات القوية تسيطر تماما على بيئتها .

أما الاتجاه الثالث : فهو ليس متطرفا . ومن ثم فإنـــه لا يتبنـــى أى الاتجـــاهين السابقين ولهذا نراه لا يفترض أن التأثير كله للبيئة كما يرى الاتجاه الأول ، كما أنه لا يسلم بأن التأثير كله للمنظمة كما تقول وجهة النظر الثانية .ولكــن هــذا الاتجاه يعتبر أن التأثير بين المنظمة والبيئة يكون متبادلا يقول **"هربرت هكسى"** (H.E.Hicks) : وإلى درجة ما فإن كل منظمة تتأثر ببيئتها وهـــى بـــدورها - أى المنظمة - تستطيع أن تؤثر فى بيئتها إلى حد ما .

ولعل هذا الاتجاه الأخير الذى يؤكد التأثير بين المنظمة والبيئـــة أقـــرب للاتباع ، ويرجع ذلك لظهور فكرة التنظيمات أو الانساق المفتوحة التـــى تقـــوم على أساس ربط المنظمة بالبيئة الموجودة فيها ، وتدخل الحكومات وقوى البيئة الأخرى من خلال وضع التشريعات المحددة لعمل المنظمات بحيث أصبح للنظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية تأثير واضح على المنظمات لتحديد اهـــدافها وسياستها بالإضافة إلى ايمان رجال الادارة بأن المنظمة لا تعمـــل فـــى فـــراغ ولكنها تتأثر بما يحدث فى هذه البيئة وكذلك تؤثر هذه المنظمة فيهـــا، وأخيـــرا الدليل الآخر هو فشل الأنظمة التى تقتبس من بيئة معينة وتطبق فى بيئة أخرى نتيجة لاختلاف البيئات دون مراعاة لظروف البيئة التى ستطبق فيها .

وفى ضوء ذلك يمكن أن تتضمن العلاقة بين المنظمة والبيئة وجهـــين متكاملين هما :

الوجه الأول : تأثير البيئة على المنظمة .

الوجه الثانى : تأثير المنظمة على البيئة .

وفيما يلى توضيحا لكلا الوجهين تفصيلاً :

♦ الوجه الأول : تأثير البيئة على المنظمة :

تعرف البيئة بأنها القوى أو المتغيرات التى تتـــأثر بهـــا المنظمـــة ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الافادة منها.

ويتضمن تأثير البيئة على المنظمة دراسة ثلاث مجموعات من العوامل ترتبط بالبيئة وأثر كل منها على المنظمة **وهذه العوامل هى :**

- تأثير المنظمات الأخرى على المنظمة .
- تأثير العامل التكنولوجى .
- تأثير العوامل المجتمعية بما تتضمنه من عوامل سياسية،اقتصادية،اجتماعية .

العامل الأول : تأثير المنظمات الأخرى على المنظمة:

أن العلاقات بين المنظمات مثل العلاقة بين الأفراد والجماعات أى ممكن أن تكون تعاون أو تنافس أو صراع أو تجاهل أو تقبل .

أى أن هذه العلاقات قد تتخذ الانماط التالية :

١- التنافس .

٢- المساومة (المفاوضة) .

٣- عملية الجذب أو الاستقطاب .

٤- تكوين الائتلاف أو الاندماج .

والعلاقات بين المنظمات أيضاً يمكن أن تكون :

علاقة أفقية :

أى بين المنظمة والمنظمات الأخرى المحيطة بها على نفس المستوى الجغرافى داخل المجتمع المحلى أو فى مجتمعات محلية أخرى (مثل علاقة المدرسة بالمستشفى بالوحدة الاجتماعية).

علاقات رأسية :

أى بين المنظمة والمستويات الأعلى منها والتى تقوم بالاشراف على هذه المنظمة (مثلا علاقة الوحدة الاجتماعية بادارة ومديرية الشئون الاجتماعية ، مثل علاقة النقابة المحلية بالنقابة القومية) أو بين المنظمة والمستويات الأدنى منها .

والعلاقات الأفقية غالبا ليست ادارية أو ذات طبيعة بنائية بيروقراطية وإنما هى ذات علاقات وجدت بحكم الجوار الجغرافى كما أن العلاقات الرأسية ذات طبيعة مخططة ورشيدة وبيروقراطية وغالبا ما تكون واضحة ومحددة ، بينما العلاقات الأفقية تكون أقل وضوحا وتحديدا قائمة على بناءات القوى غير الرسمية فهى بذلك عكس العلاقات الرأسية .

وهناك منظمات مخرجاتها هى مدخلات لمنظمات أخرى والأخيرة مخرجاتها هى مدخلات لمنظمات ثالثة وهكذا .

وهناك منظمة توجه وتخطط وترسم السياسة لمنظمات أخرى وعلى الأخيرة مسئولية التنفيذ ،وهناك منظمات تقوم بالتنسيق بين مجموعة من المنظمات وهناك منظمات تمول منظمات أخرى ... وهناك منظمات توفر المعلومات لمنظمات أخرى وهناك منظمات تحاسب وتراقب منظمات أخرى أى أن هناك منظمات تتحكم فى منظمات أخرى .

ويرتبط بهذه النقطة (تأثير المنظمات الأخرى) موضوع العلاقات بين المنظمات ... وخاصة أن العلاقات بينها ما هى إلا تفاعل مستمر نسبيا يحدث من خلاله التأثير المتبادل بين المنظمات .

والعلاقات بين المنظمات تتأثر بعدة عوامل هى :

١- **عوامل بيئية :** مثل الضغوط السياسية والاقتصادية والأطر التشريعية والقانونية وغيرها والتى تمثل المحددات للعلاقات بين المنظمات .

٢- **عوامل تنظيمية :** وتشمل الموارد ودرجة الاتفاق على نطاق عمل المنظمة ودرجة قدرة وعى المنظمة باعتمادها على غيرها ، وهذه العوامل هى التى تحدد قدرة المنظمة على الاستجابة للفرص أو التحديات التى تقدمها البيئة التى تعمل المنظمة فى إطارها .

٣- **عوامل بشرية :** مثل العمليات الجماعية والقيادة داخل المنظمة وهى عوامل تؤثر على الناتج النهائى للعلاقات بين المنظمات حتى ولو كانت الظروف مهيأة لحدوث التعاون فيما يتصل بالمجموعتين السابقتين من العوامل .

العامل الثانى : تأثير العامل التكنولوجى :

التكنولوجيا هى فن استخدام وتطبيق الحقائق العلمية فى الواقع الميدانى بما يحقق الاستفادة منها .

والادارة لا ينبغى أن تكون بمعزل عن التقدم العلمى والتكنولوجى وإلا كانت متخلفة عن عصرها ، فالمنظمات الاجتماعية فى حاجة إلى تجديد معداتها وادواتها وأساليبها الفنية لتواكب عصر العلم إننا على سبيل المثال ما زلنا متخلفين فى استخدام وسائل التكنولوجيا المستحدثة والوسائل السمعية والبصرية الجديدة .

والتقدم العلمى والتكنولوجي لا يعنى نتائجه المادية فى الادوات والمعدات والأجهزة الحديثة وإنما يعنى أيضاً الاتجاه نحو الانتفاع بجهود المتخصصين فى إدارة المنظمات الاجتماعية حيث نجد معظم الحكومات فى الدول المتقدمة تهتم باختيار القادة الاكفاء المتخصصين .

وتأثير العامل التكنولوجى على المنظمة يظهر خاصة فى المنظمات الصناعية **حيث أن زيادة العامل التكنولوجى تؤدى إلى :**

* زيادة الانتاج .
* زيادة عدد الوحدات بالمنظمة .
* زيادة عدد مستويات السلطة .
* زيادة نسبة المديرين .
* زيادة كمية البرامج .
* اتساع نطاق التمكن والاشراف .

وهذا يعنى أن العامل التكنولوجى يستطيع أن يـؤثر علـى العلاقـات الاجتماعية داخل المنظمة نفسها ، فنجد أن العلاقات الاجتماعية بـين أعضـاء المنظمة فى الصناعات الحرفية : مثل التجارة وصناعة الاحذية أقوى وأعم بين أعضاء المنظمة فى الصناعات المتقدمة تكنولوجيا عن الصناعات الحرفية الأقل تقدما من الناحية التكنولوجية .

العامل الثالث : تأثير العوامل المجتمعية :

تتمثل العوامل المجتمعية (البيئية) التى تؤثر على المنظمات والادارة فيها فى العوامل السياسية ، العوامل الاقتصادية ، العوامل الاجتماعية .

العوامل السياسية :

- فالمشاهد أن الادارة ولو أنها تنفيذية وقد يعتقد البعض أنها بعيدة عن التـأثر بالعوامل السياسية إلا أن الحقيقة غير ذلك فالتنفيذ ووسائله وطرقه أو بمعنى آخر الادارة ذاتها أثناء عملها وحركتها تنفذ أهداف وسياسات تقـررت فـى المجال السياسى ، وأن أى تقصير فى تحقيق هذه الأهداف والسياسات يـؤثر بالتالى على مفهومها ومدلولاتها لدى الجماهير والأفراد ... كمـا أن رجـل السياسة يحاول بشتى الطرق أن يرضى الناخبين والقاعدة التى يرجع إليهـا عند انتخابه وهذا الرضا يتعلق بمـدى امكانـه تحقيـق رغبـاتهم المحليـة واحتياجاتهم كلها أو بعضها كما يتعلق أيضاً برضاء الجماهير علـى مـدى كفاءة تنفيذ الأعمال والمشروعات مما يدخل فى صميم عمل الادارة .
- هذا بجانب أن للادارة دور هام فى نقل رغبات الجماهير واحتياجاتهم والتنبؤ بالمستقبل ومدى احتياجات المجتمعات المحلية من مشروعات وأعمال وهـذه الدراسات والمقترحات تتصاعد فى التسلسل الادارى أو فى القنوات الاداريـة فى الجهاز التنفيذى ولكن مصيرها النهائى هو التقدم بها إلى الجهاز السياسى أيا كان نوعه لدراستها واقرارها وتحويلها إلى أهداف تتولى الادارة تنفيذها.

● أما الجانب الذى يؤثر فى الادارة فهو نوع النظام السياسى حيث يؤثر فى عمل الادارة وأهدافها وسلوك وتصرفات الموظف العام وبالتالى المنظمات العامة وهذا واضح فى المجتمعات الرأسمالية والاشتراكية حيث تساهم الأخيرة مساهمة كبيرة وفعالة فى توفير كثير من الخدمات والسلع بشكل يسمح لها بأن تكون فى متناول الجميع بصرف النظر عن قدرتهم المالية أو مكانتهم الاجتماعية وتبعا لذلك أصبحت المنظمة التى تعمل فى مجتمع اشتراكى تستهدف فى المقام الأول كفاءة عالية من الأداء وتوفيرا للخدمات وعدالة فى التوزيع دون تفرقة أو تحيز .

وبملاحظة الأوضاع السياسية فى أغلب الدول العربية نجد أنها تتميز بالتجانس ، كما لاتوجد أية انقسامات اقليمية أو حزبية أو غيرها .

كما يلاحظ الاستقرار السياسى متمثلا فى أن التعديلات والتغييرات السياسية تتم وفق عملية طبيعية منظمة فى أغلب الاحيان . ترتبط بما يلى :

أ - الألتزام بالتضامن الإسلامى والعربى .

ب- المساهمة فى تحقيق الأمن والسلم الدوليين .

جـ- احترام المواثيق والمعاهدات الدولية .

د - عدم التدخل فى شئون الآخرين .

هـ- احترام حقوق الانسان .

و - مساعدة الدول المحتاجة .

وهذا جعل الادارة فى أغلب الدول العربية تتميز بقدر ملموس من الاستقرار بحيث تستطيع المنظمات الادارية تحقيق أهداف المجتمع وتوفير الخدمات والسلع بشكل يسمح لها أن تكون فى متناول جميع المواطنين بصرف النظر عن قدرتهم المالية أو مكانتهم الاجتماعية .

العوامل الاقتصادية:

أصبحت التنمية الاقتصادية جزءا هاما فى تطور المجتمع وهى احدى العمد التى ترتكز عليها التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ومدى تقدم المجتمع. إلا أنه يجب ألا تعتبر التنمية الاقتصادية جزءا منفصلا عن التنمية الاجتماعية والسياسية بل أنها مرتبطة بها ارتباطا وثيقا ، فالنمو الاقتصادى يتضمن الارتقاء بمستوى الرفاهية الاجتماعية للأفراد وتقليل التفاوت بين المستويات الاقتصادية لهم ... ومهما كان مسار التنمية الاقتصادية فى المجتمع أو وسيلة الوصول إليها فإنها ترتبط بالمفاهيم والنظم والقيم السائدة فى هذا المجتمع ولذلك أصبح ضروريا أن تسير خطة التنمية الاقتصادية جنبا إلى جنب مع خطة التنمية الاجتماعية فالمجتمع الذى يتطور اقتصاديا عن طريق التصنيع سيترتب عليه أن يغير من نظم تعليمه واتجاهات مؤسساته التعليمية ، كماسيغير من عاداته مثل تقدير العمل اليدوى والاهتمام بالعلوم وتعليم الابناء، كما يغير من طرق معيشته ويحرص على زيادة الانتاج للارتفاع بمستوى المعيشة ، وينظم استهلاكه وانفاقه... ومن ثم فإن اتجاه المنظمة نحو التنمية الاقتصادية وتحقيق اهدافها سيترتب عليه تأثير على المنظمات التى تعمل فى هذا المجال ، فالمنظمات التى تعمل فى القطاع العام تختلف فى أهدافها وسياستها العامة وأسلوب عملها عن تلك التى تعمل فى القطاع الخاص .

أما العوامل الاقتصادية الأخرى من حيث توفير الامكانيات المادية للأنشطة المختلفة ووسائل تمويل المنظمات ونظامها المالى فكلها عوامل تؤثر على مدى كفاءة انتاجها ، فالوسائل العلمية الحديثة والأجهزة والالات المتطورة التى يتحتم ادخالها فى المنظمات لتحسن من أداء اعمالها تحتاج إلى المال وإلى القدرة الفنية على استخدامها.

لذلك تتجه الدول النامية حاليا إلى استخدام التخطيط الشامل لتوائم بين الموارد المتاحة والتى يمكن اتاحتها والمتطلبات التى يحتاجها المجتمع ... كما يساعد التخطيط على تنسيق الجهود وحسن استخدام هذه الموارد ويعطى للمنظمات الفرصة للرؤية البعيدة والتعرف على احتياجاتها ومتطلباتها ووضع خططها التنفيذية فى ضوء الخطة الشاملة للتنمية التى تحدد الموارد وتوزعها على الأنشطة المختلفة وطرق انفاقها.

العوامل الاجتماعية :

أما العوامل الاجتماعية فيدخل فيها العادات والتقاليد والقيم والمفاهيم السائدة فىالمجتمع والتى تؤثر على سلوك أفراده ... كما يمكن أيضاً ان نضم إلى هذه العوامل النواحى الصحية ونصيب الفرد من التعليم والمسكن والحرية الاجتماعية والسياسة السائدة فى المجتمع ومدى تأثرها بسيادة طبقة على أخرى أو انخفاض مركز المرأة فى المجتمع .

ولذلك فإن الاهتمام بالنواحى الاجتماعية فى المجتمع والتعرف على العوامل المؤثرة يعتبر أساساً للتنمية الاقتصادية وبالتالى لتطور المجتمع نحو التقدم .

وكما سبق أن أوضحنا فإن كلاً من التنمية الاقتصادية والاجتماعية تؤثر كل منهما على الأخرى ، فالتصنيع مثلا يتطلب الهجرة من الريف إلى المدينة وزيادة عدد المتخصصين فى فروع العلوم المختلفة كما يترتب عليه أيضاً تغيير فى المراكز الاجتماعية والسياسية للقوى العاملة.

ولما كانت العوامل الاجتماعية تؤثر تأثيرا مباشرا على الفرد فى المقام الأول ، وهو أساس المنظمة فإنه ينقل إليها عاداته وتقاليده وأفكاره وآماله وأهدافه وطريقة سلوكه وتصرفاته فيتأثر بالتالى أسلوب العمل فى المنظمة وتتأثر العلاقات بين الأفراد والمنظمة والجماهير.

ومن جهة أخرى نلاحظ أن المنظمة التى تعمل فى مجتمع متقدم تستخدم الأسلوب الذى يتناسب مع مستوى أفراده الثقافى والاجتماعى ، فالمنظمة التـــى تعمل فى المجتمع الريفى مثلا لابد أن تتبع أسلوباً للتعامل والتفاهم مع الجماهير من حيث الاتصال وتوزيع الخدمة وايصالها بشكل يختلف عن تلك التى تعمل فى المدينة .. فأسلوب الاعلام المكتوب والمقروء لا يتفق مع بيئة يتفشى فيها الجهل والأمية ... كما يتطلب من المنظمة أن تكون على مستوى عال من الدقة وإمكان التفاهم وتحقيق العدالة بوازع من الضمير والاخلاق وليس هـذا معنـــاه عـــدم اشتراط توافر هذه الصفات فى المنظمات الأخرى ولكـــن هنـــاك ضـــمان فـــى المجتمع المتقدم بأن يعرف الفرد حقوقه فيحافظ فى الحصول عليهـــا ويطالـــب المنظمة والموظف العام بها ، كما يعرف واجباته قبل المنظمة ويلـــم بـــالقوانين والتعليمات ما يسهل تعامله مع تلك المنظمات بعكس المجتمع المتخلف الذى يتيح الفرصة لضعاف النفوس من الموظفين إلى التلاعب وعدم اعطاء الأفراد حقوقهم المشروعة وبالتالى تنحرف المنظمة عن هدفها فى خدمة المجتمع إلى استغلال افراده وتحقيق المنفعة من ورائهم .

هذه أمثلة توضح ما يمكن للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية أن تؤثر به على أسلوب الادارة مما يجعل الادارة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبيئة التى تعمل فيها ... ولذلك أصبح من الضرورى أن يشتمل التثقيف الادارى للعـــاملين فى مجال الادارة على دراسات فى علوم الاجتماع والاقتصاد والسياســـة حتـــى يمكنهم أن يلموا بالعوامل التى تؤثر فى الادارة وتطبيقاتها خاصـــة وأن معرفـــة رجل الادارة بهذه العوامل توفر عليه الوقت والجهد فى تطبيق نظام يتفـــق مـــع البيئة وظروفها كما يدفعه علمه بها إلى التعرف على ما يصلح ويؤثر فى البيئة دون التعرض للصراع الشديد أو المعارضة القوية من البيئة .

ومن الضرورى للمنظمة أن تفهم القوى البيئية المؤثرة فيها ومحاولة التعامل معها وذلك بالاستفادة من القوى الايجابية وتجنب القوى السلبية أو الحد من آثارها.

ولتحقيق ذلك فإن هناك مجموعة من المراحل أو الخطوات يتعين أتباعها هى :

الخطوة الأولى : تحديد قوى البيئة المختلفة والتعرف على مصادرها.

الخطوة الثانية : التحليل الدقيق لمكوناتهاوخصائصها .

الخطوة الثالثة : التفسير ودراسة اتجاهات تلك القوى فى الماضى واحتمالاتها فى المستقبل .

الخطوة الرابعة: وضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها مثل :

- استراتيجية المنافسة التى تبين ما إذا كانت المنظمة ستعتمد على السعر أو الجودة أو الخدمة .
- استراتيجية السلعة وتبين ما إذ كانت المنظمة ستعتمد على التنوع أو التبسيط فى صناعة السلعة أو تقديم الخدمة .

الخطوة الخامسة:تحديد وسائل تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومتابعة تقدمها وتقييم النتائج .

♦ الوجه الثانى : تأثير المنظمة على البيئة :

لقد أوضحنا تأثير البيئة على المنظمة – إلا أن هناك وجه آخر يجب أن نأخذه فى الاعتبار وهو **تأثير المنظمة فى البيئة والذى يظهر من خلال العوامل التالية**

العامل الأول :

حيث أن الادارة هى أداة ترجمة وتنفيذ الأهداف والسياسات إلى نشاطات وأعمال تحقق بها الأهداف ... ولما كانت الأهداف مرتبطة ارتباطا وثيقا بسد احتياجات ورغبات فى المجتمع أو وسيلة لتطوير هذا المجتمع من هنا يظهر مدى ارتباط الادارة بالبيئة فالادارة لا تعمل فى فراغ من حيث ارتباطها باحتياجات المجتمع وبمعنى آخر فإن المنظمات تنشأ لتحقيق أهداف معينة تخدم البيئة والمجتمع بشكل أو بآخر فإذا ما انتفت هذه الأهداف أصبح وجود المنظمة لا داعى له ولا ضرورة لوجودها .

اذن ترتبط المنظمة أو الادارة بالبيئة ارتباطا عضوياً ويتضح من دراسة البيئة أنها فى حركة متطورة دائمة أى أنها لا تبقى فى حالة ركود أو سكون فهى دائما فى تطور نظرا لتغير العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتطـور العلمـى السريع وما حققه من اتصال واسع بين المجتمعات حيث تنتقل الأفكـار والآراء والاتجاهات وبالتالى تتغير احتياجاتهم ومتطلباتهم من وقت إلى آخر مما يتطلب من الادارة الاستجابة السريعة لهذه المتطلبات . وهذا ما نشاهده مع بداية القـرن الحادى و العشرين من تغيير فى المفاهيم والمبادئ التـى تتـأثر بهـا بعـض المجتمعات وتؤثر بالتالى فى اهدافها ومن ثم ترى الادارة نفسها مضطرة إلـى التطور والتغيير لمقابلة الأهداف الجديدة.

العامل الثانى :

أنه من خصائص الادارة الحديثة أن لها دورا فعالاً فى المجتمع المتطور فالاتجاه الحديث هو تقديم العديد من الخدمات للمجتمـع وقيـام الادارة بتحمـل مسئوليات أكبر بهدف تطوير المجتمع وسد احتياجاته وعلى هذا الأساس يمكـن اعتبار الادارة ادارة تغير اجتماعى يمكن عن طريقها احداث التغيير الذى يحدده المجتمع .

وبحكم كون الادارة هى جهاز التنفيذ فهى بالتالى تملك وسـائل تطبيـق القوانين والقرارات وهى المسئولة عن النتائج النهائية لتطبيق التشريعات واللوائح وغيرها وهى بذلك النافذة أو الواجهة التى ينظر فيها فرد الجمهور إلى تطلعاتـه وكيفية تحقيقها .

العامل الثالث :

أن الادارة تحتوى على أكبر قدر من الأفراد المتخصصين فى الفـروع المختلفة مما يجعلها مركز قوة وكلما تقدمت العلوم وتشعب استخدام التكنولوجيا كلما زاد تأثير الادارة وخبرائها فى المجتمع .

العامل الرابع :

أن المنظمات الادارية يمكنها عن طريق أسلوب عملها أن تثقف الجمهور وتعوده على اتباع أسلوب متقدم فى التعامل والعلاقات والاتصالات وبجانب هذا فإن الادارة مسئولة عن نقل احتياجات المجتمع المستقبلية نقلا سليما صادقا إلى المستويات العليا فى صيغة مشروعات تمت دراستها دراسة علمية سليمة .

العامل الخامس :

هذا بالإضافة إلى ما تقوم به المنظمة من مسئوليات تجاه البيئة الموجودة فيها **وتلك المسئوليات هى :**

- مسئولياتها المباشرة عما تلحقه بالبيئة من أضرار بسبب ممارستها لنشاطاتها سواء كانت اضرارا منظورة أم غير منظورة مثل إنشاء مصنع للحديد والصلب ، فبالرغم من آثاره الايجابية إلا أن تشغيل المصنع يترتب عليه بعض الآثار الضارة بالبيئة كالأدخنة والروائح والضوضاء.
- مسئولياتها عن المساهمة فى علاج بعض المشاكل الكامنة أصلا فى البيئة ولادخل للمنظمة فى وجودها فالبيئة التى تعمل فيها المنظمة قد تعانى من مشاكل كالأمية وانخفاض المستوى الصحى وغير ذلك من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التى يؤدى استمرار وجودها إلى معاناة للمنظمة ذاتها لأن المنظمة السليمة لا يمكن أن توجد فى بيئة مريضة .
- وقد يكون من ضمن مسئولياتها تجاه البيئة قيامها بالتوعية الاجتماعية كجزء من رسالتها حتى تخلق رأيا عاما ناضجا متزنا إلى جانب فهمها لحاجات البيئة والعمل الجاد على اشباع تلك الحاجات (راجع الجزء الخاص بأهداف المنظمات فى ثالثا من نفس الفصل) .

والوقع أن المنظمة تستجيب لبيئتها بإحدى طريقتين فهى إما أن تتكيف مع بيئتها وتتعامل مع هذه البيئة على أنها معطيات لا سبيل لتغييرها وأما أن تستطيع أن تغير فى بعض عناصر ومكونات البيئة .

وحتى تتمكن المنظمة من التأقلم والتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة يجب على ادارتها أن تقوم بدراسة الظروف والخصائص البيئية المؤثرة حتى تستطيع أن تستفيد إلى أقصى حد من الجوانب الايجابية وأن تقلل إلى أقصى حد ممكن من الجوانب السلبية.

وهذا يتطلب من المنظمة أن تتبع ما يلى فى دراسة البيئة:

- **الاستمرارية** :حيث يجب أن تكون عملية دراسة وتحليل الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة لها صفة الاستمرارية وليس مجرد دراسات متفرقة بين حين وآخر .
- **التحليل العلمى** : حيث يجب اخضاع الظروف البيئية للمنظمة سواء الداخلية أو الخارجية للتحليل العلمى المنظم للوصول إلى الحقائق الموضوعية .
- **الشمولية** : يجب أن يكون مجال التحليل والفحص شامل لكل العوامل المؤثرة وليس مجرد تحليل جزئى لبعض المواقف المؤثرة المنفصلة وغير المترابطة .
- **الاستجابة المخططة** : بمعنى أن تكون استجابة إلمنظمة للمؤثرات البيئية استجابة مخططة مبنية على التحليل العلمى والدراسة الموضوعية وليس ردود أفعال للأحداث أو المواقف تزول بزوالها .

خاصة وأنه يمكن اعتبار المنظمة تسلك سلوكا مسئولا من الناحية الاجتماعية إذا كانت ترعى فى قراراتها المصلحة الكلية للمجتمع وإذا كانت استجاباتها لتوقعات المجتمع منها طواعية واختيارا وليس خوفا من النقد والتهديد.

أى أن المنظمة تجد نفسها فى حاجة ضرورية إلى :

أ – حساسية فائقة باحتياجات البيئة

ب– تجاوب قوى مع هذه الاحتياجات .

وهذا يستدعى ديناميكية العمل الايجابى ويؤدى إلى حركة دائمة من جانب المنظمة ساعية إلى التطور في سبيل تحقيق الأهداف بصورة أفضل خاصة وأن هناك تأثيراً لعناصر البيئة الداخلية للمنظمة على دينامية العمل بها **ويتمثل ذلك فى :**

- **الناحية الفنية فى المنظمة :** بمعنى أسلوب العمل المستخدم فى انجاز أعمال المنظمة وما يوجد بالمنظمة من آلات وأدوات .
- **التنظيم الرسمى :** بمعنى مجموعة القواعد واللوائح والقوانين والتعليمات التى تضعها المنظمة لتحدد كل من علاقات العاملين ، حدود الادارات والاقسام ، الادوار الاجتماعية لكل الفاعلين بالمنظمة ، الاختصاصات السلطات والمسئوليات وقنوات الاتصال .
- **التنظيم غير الرسمى :** ويقصد به شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التى تنشأ وتنمو بين العاملين وبعضهم البعض نتيجة لوجودهم فى نفس المكان دون إذن من الادارة .

فعلى المنظمة إذا أن تتكيف وتتلاءم مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية و التكنولوجية التى تحدث فى البيئة والتى تعمل فى مجالها وأن يكون هذا التلاؤم مناسبا لنوع التغيرات البيئية ، كما أن الاستجابة ونوعها يجب أن تكون متناسبة مع التصميم التنظيمى، خاصة وأن عدم التلاؤم يعوق العمل التنظيمى ويساعد على خلق مشكلات فرعية تحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

ولهذا يمكن القول أن هناك تأثير فعال بين كل من البيئة والمنظمة وأنه متبادل بينهما .

فالمنظمة لا يمكن أن نغفلها عن بيئتها أو المجتمع الذى تعيش فيه فهى تستمد مدخلاتها من البيئة فتأخذ رجالها منها وتحصل على أموالها منها وتعتمد فى خبراتها وأساليب عملها على ما يتوافر فى هذه البيئة من خبرات وأساليب... وهى كذلك تعطى مخرجاتها للبيئة فهى تنتج سلعة يستخدمها المستهلكون أو تقدم خدمة يستعملها المجتمع أو تروج فكرة يستفيد بها المجتمع كما أن البيئة توفر السوق لمنتجات المنظمات السلعية أو الخدمية .

الفصل السادس

العلاقة بين الهيئات الاجتماعية الأهلية والحكومية

أولا: تحديد المفاهيم :

(١) مفهوم الجمعية .

(٢) مفهوم المؤسسة الأهلية .

(٣) مفهوم الجمعية ذات النفع العام .

(٤) مفهوم الهيئة الاجتماعية .

ثانياً: تنسيق العلاقة بين الهيئات الاهلية والحكومية:

(أ) نظرية السلم الممتد .

(ب) نظرية الاعمدة المتوازية .

ثالثاً: دور كل من الهيئات الاهلية والحكومية فى برامج الرعاية والتنمية الاجتماعية .

رابعاً: شكل العلاقة بين الهيئات الحكومية والأهلية .

خامساً: الفروق الأساسية بين الهيئات الاجتماعية الحكومية والأهلية

أولا : تحديد المفاهيم

(١) الجمعية :

أفرد القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ والمعدل بالقانون ٨ لسنة ١٩٧٢ الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة تعريفا قانونيا للجمعية هو أنها " كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أشخاص أو من أشخاص اعتباريين لغرض غير الحصول على ربح مادى .

أما المفهوم الاجتماعى فإنه يقوم على أساس أن الجمعية تنظيم اجتماعى لعدد من الأفراد يهدف إلى تحقيق أهداف لا تتعارض مع قوانين وتقاليد المجتمع بغرض المساهمة فى مواجهة احتياجات ومشكلات المجتمع .

(٢) المؤسسة الخاصة :

يعرفها القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ بأنها شخص اعتبارى ينشأ بتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذى صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو لأى عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية دون قصد إلى ربح مادى .

(٣) الجمعية ذات النفع العام :

تعرف بأنها : "هى تلك الجمعية التى يتحقق من انشائها مصلحة عامة ويصدر بها قرار من الدولة باعتبارها كذلك ويدخل فى تحديد هذه الصفة عدة اعتبارات منها طبيعة الخدمة ونوعها ، وشمولها ، وشمول الفائدة التى تعود على المجتمع من وجود الجمعية ، وفى مقابل هذه الصفة التى تمنح لبعض الجمعيات فإنها تمنح مزايا فى مقدمتها عدم جواز الحجز على أموالها وعدم جواز تملك أموالها بمضى المدة ".

(٤) الهيئة الاجتماعية :

تعرف بأنها: "منظمة لها اتصال مباشر بالمستفيدين من خدماتها فى ميدان أو أكثر من ميادين الرعاية الاجتماعية ".

وتصنف الهيئات الاجتماعية فى مصر حسب تبعيتها إلى نوعين رئيسيين هما:

(أ) الهيئات الاجتماعية الحكومية .

(ب) الهيئات الاجتماعية الأهلية .

ويمكن تعريف كل منهما فيما يلى :

- **الهيئات الاجتماعية الحكومية :**

هى إحدى وحدات الجهاز الحكومى تخضع للأحكام التى تنظمه .

- **الهيئة الاجتماعية الأهلية :**

هى التى تقوم على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وادارتها فى إطار النظام العام أو القوانين والتشريعات التى تنظم العمل الاجتماعى التطوعى .

ثانياً: تنسيق العلاقة بين الهيئات الأهلية والحكومية

هناك نظريتان لتنسيق العمل بين الهيئات الأهلية والحكومية وهما:

النظرية الأولى : نظرية السلم الممتد :

وتقوم هذه النظرية على فرض اساسى مؤداه أن الدولة يجب أن تكفل حد أدنى للمعيشة لأفراد المجتمع ومن ثم فواجب الهيئات الحكومية ينحصر فى قيامها بتوصيل الخدمات للأفراد إلى هذا المستوى الذى يحقق الحد الأدنى للمعيشة والمحدد من قبل الدولة، أما الهيئات الأهلية فيكون دورها أساسا فى القيام برفع الحد الأدنى من الخدمات بمقدار معين حسب ما لديها من امكانيات .

وهذه النظرية يطلق عليها نظرية السلم الممتد والتى نادى بها (سيدنى وب) وتقوم على الافتراضات التالية :

الافتراض الأول :كل انسان فى أى مجتمع لابد وأن تتوافر له وسائل الرعاية فى جميع أساسيات الحياة ليصل المجتمع بأبنائه جميعا إلى حد أدنى لمستوى الدخل يمكنه من تلبية حاجاته الضرورية، ولا ينبغى أن يهبط دون مستوى المعيشة هذا مرغماً وهذه هى مسئولية حكومية .

الافتراض الثانى: متى استوفى كل انسان حقه من هذا الحد الأدنى لمستوى المعيشة دخلت الهيئات الأهلية الميدان لتؤدى دورها، وتكون مهمتها- مجازا- أن ترتفع عن نقلهم درجة على السلم الامتدادى لتعلو بهم عن مستوى الحد الأدنى الذى وقفت عنده الدولة بأبنائها كمسئولية حكومية .

الافتراض الثالث :بهذه الطريقة تستطيع الهيئات الأهلية أن تدخل فى مجال التجريب والابتكار وتحسين وسائل الخدمة حتى إذا ما بلغت بالتجريب الغاية أمكنها أن تقدم للدولة نتائج محاولاتها بهدف تحسين الخدمات الحكومية .

الافتراض الرابع :وإذا كان هذا دور كل من الهيئات الحكومية والأهلية فطبيعى أن تحمل الهيئات الحكومية العبء الأكبر من المسئولية الاجتماعية وتترك عبئا معقولا على كاهل الهيئات الأهلية .

الافتراض الخامس:أن الدولة قد لا تستطيع بقصور امكانياتها ومواردها أن تغطى احتياجات الناس جميعا وهنا يبدو على خط الحد الأدنى لمستوى المعيشة ثغرات، هذه الثغرات لاينبغى أن تترك هكذا ... بل إن واجب الهيئات الأهلية أن تبادر فى محاولة سدها وبذلك تخلق ميادين جديدة وتعالج مشكلات قائمة لم تقوم الدولة بمسئوليتها، حتى إذا وفرت الدولة للهيئات الحكومية ما هى بحاجة إليه من موارد تقدمت لسدها كمسئولية حكومية وتعود الهيئات الاهلية من جديد إلى تقديم خدمات إضافية أو سد ثغرات مستحدثة .

الافتراض السادس: وعليه فلا توقف الجهود الاهلية ولا الجهود الحكومية فى رفع مستوى معيشة الناس وخاصة فى مجتمع يسعى للرقى والتقدم ويكشف كل يوم حاجة جديدة أو مشكلة جديدة نتيجة التقدم العلمى والحضارى والتكنولوجى.

الافتراض السابع :أنه ليس هناك حد قاطع فاصل بين مسئوليات كل من الهيئات الاجتماعية الحكومية والأهلية تجاه فئات المنتفعين بخدماتها فالانسان الواحد صاحب الحاجة قد يكون عميلا لكلتيهما معاً ، الأولى توفر له حقه فى الحد الأدنى لمستوى المعيشة والثانية قد تمنحه مزيدا من الرعاية أو الخدمة .

النظرية الثانية : نظرية الاعمدة المتوازية :

وتنادى هذه النظرية بأن على الهيئات الاهلية أن تؤدى ما يمكنها أن تؤديه للحالات التى ترعاها وأن مسئولياتها هى رعاية الحالات التى تتقدم لها رعاية تماثل ما تقوم به الهيئات الحكومية .

وفى هذه الحالة يجب على الدولة أن تحدد القطاعات التى تعمل بها فى مجال الرعاية الاجتماعية وعلى القطاع الأهلى أن يقوم بسد الفراغ فى الخدمات التى تؤديها الدولة ،وليس هناك تفرقة بين الخدمات التى يجب أن تقدمها الهيئات الاجتماعية الحكومية والهيئات الاجتماعية الاهلية مادامت جميع الحالات التى تتقدم إلى كلتيهما يجب أن تحصل أولا على الحد الأدنى لمستوى المعيشة القومى ثم الخدمات الاجتماعية الأخرى المتخصصة .

حيث تقوم النظرية على عدة افتراضات هى :

الافتراض الأول : أن الهيئات الحكومية تعمل على رعاية الأفراد وخدمتهم لبلوغ حد معين من مستوى المعيشة كذلك الأمر بالنسبة للهيئات الأهلية هى الأخرى لها شخصيتها المميزة ومستوياتها فيما تقدمه من خدماتها لعملائها، وعميل هذه غير عميل تلك، فتلميذ المدرسة الحكومية تعلمه الدولة وتلميذ المدرسة الخاصة تعلمه مدرسة أهلية .

الافتراض الثانى : أن الهيئة الأهلية متى اتخذت مسئولية خدمة عميل فعليها أن توفر له كل احتياجاته وتعالج كل مشكلاته بمجهودها وجهود الهيئات الأهلية الأخرى المتعاونة معها فى خدمة البيئة .

الافتراض الثالث: أنه ليس هناك فارق بين الافتراضات الأخرى لنظرية (سيدنى وب) وهذه النظرية فيما عدا تقسيم العمل فيما بين كل من الهيئات الحكومية والهيئات الاهلية.

وإذا كانت هاتان النظريتان تمثلان طرفين فى الانطلاق الفكرى المقارن، فإن ما هو قائم بيننا قد يختلف عن ايهما ليتوسط بينهما، إذ المفروض فى مجتمعنا أن الهيئات الحكومية والهيئات الأهلية انطلاقة انسانية نحو فعل الخير تشترك فيها كافة الهيئات وتسهم فيها بقدر ما تستطيع، فإن استعصى على صاحب حاجة أن يجد العون فى القطاع الأهلى وجده فى أجهزة الدولة والعكس صحيح، بل ربما قلنا أن مواردهما المشتركة لو أحسن ادارة استثمارها والانتفاع بها بطريقة منظمة قائمة على التنسيق الفعلى للجهود لما كان هناك صاحب حاجة إلا ووجدها، فمشكلتنا إذاً متمثلة فى تنظيم المجتمع وتوعية الجماهير بمواطن الخدمات وواقع أحقيتها متى استوفت شروطها، ذلك أن مال الدولة مهما تعددت مصادرة، واموال الهيئات الأهلية أيا كان المساهم فيها هى فى حقيقتها كلها اموال الشعب فهو مصدرها ومالكها وهو صاحب الحق فيها .

ولابد من الاشارة هنا إلى أن هناك تنسيقا فى العمل بين الهيئات الأهلية و الحكومية فى جمهورية مصر العربية ومن أهم صور هذا التنسيق :

- نصت اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة رقم ٩٣٢ لسنة ١٩٦٦ والقرارات الوزارية بأنه لا يجوز للمؤسسة الخاصة أن تعمل فى أكثر من ميدان واحد من ميادين عمل الجمعيات والمؤسسات الخاصة إلا بعد اخذ موافقة الاتحاد المختص وأن كان العمل فى ميدان واحد يتضمن فى العادة القيام بأكثر من نشاط فى نفس الوقت كالعمل فى ميدان الأسرة الذى يتضمن فى العادة مكتب توجيه أسرى ومركز تنظيم أسرة ودارا للتوجيه المهنى ...الخ) .
- بجانب ذلك نجد أن المؤسسات الحكومية تعمل فى نفس الميادين لذلك كان لابد أن يحدد القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ الهيئات التى تتولى تنظيم هذه الجهود وتنسيقها تفاديا لتكرار الجهود دون مبرر وضياع الوقت والمال .
- كما أنشئت وكالة للنشاط الأهلى بوزارة الشئون الاجتماعية ووكالات للنشاط الأهلى بمديريات الشئون الاجتماعية بالمحافظات .
- إنابة بعض الهيئات الأهلية فى تنفيذ بعض الخدمات الاجتماعية التى التزمت بها الحكومة فى قوانينها كالتأهيل المهنى مثلا .
- انشاء سجلات لتبادل المعلومات فى المحافظات لخدمة المؤسسات الحكومية والأهلية لمنع ازدواج الخدمة والتنسيق بين الخدمات التى تقدمها كل منها .
- قيام الهيئات الحكومية بدور الاشراف والتوجيه بالنسبة للهيئات الاهلية للتأكد من حسن قيامها بأعمالها فى حدود اللوائح الموضوعة و المنظمة لذلك .
- تقديم المعونة الفنية للجمعيات من جانب الجمعيات الحكومية وقد كان للتعديل الأخير للقانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ بالقانون ٨ لسنة ١٩٧٢ أثر كبير فى التوسع فى تقديم تلك المعونة الفنية للعمل فى تلك الهيئات الأهلية على سبيل المعونة الفنية من الهيئات الحكومية للهيئات الاهلية.

ثالثاً : دور كل من الهيئات الأهلية والحكومية فى برامج الرعاية الاجتماعية فى مصر

يلاحظ اننا فى مجتمعنا المصرى على الرغم من أن الحكومة هى المسئولة الأولى عن برامج الرعاية الاجتماعية إلا أن النشاط الأهلى فى مجتمعنا ضرورى ومكمل للنشاط الحكومى **وذلك للاعتبارات التالية :**

- مجتمعنا لا يلغى مسئولية النشاط الاهلى بل يدعم دوره .
- أن النشاط الأهلى تعبير عن احساس الاهالى بمسئولياتهم فى معاونة الحكومة فى التعرف على مشكلاتهم واحتياجاتهم والعمل على متابعتها.
- أن النشاط الأهلى يعبر عن حرية الأهالى فى القيام بنشاط خارج النطاق الحكومى مساهمة منهم فى تنمية مجتمعاتهم المحلية .
- أن النشاط الأهلى يعمل على تدعيم ايجابية الشعب ومقاومة سلبيته ويمثل ذلك جزءاً من فلسفة العمل الاجتماعى فى مجتمعنا .

ومن الواجب بقاء النشاط الأهلى بجانب النشاط الحكومى بشرط أن يدعم هذا القطاع الاهلى بالامكانيات المادية و الفنية ويوجه إلى الطريق السليم فى أنشطته بحيث يساهم بايجابية فى التنمية القومية الشاملة ،خاصة وأن المجتمعات المعاصرة شهدت تغييرات استوجبت المزج بين الأنشطة الاهلية والحكومية .

ويحقق المزج بين أنشطة الهيئات الحكومية و الاهلية مزايا منها :

- أن المزج بين الأنشطة الاهلية والحكومية ييسر اداء الخدمات ويزيد من الفوائد التى تعود على المواطنين .
- أن المؤسسات الاهلية سوف تستمر فى احتياجها إلى الدعم الذى تقدمه الحكومة لأن هناك اهتماما عاما بأنشطة هذه المؤسسات لتساهم مع الهيئات الحكومية فى تحقيق التنمية .

- لابد من وجود مسئولية حكومية لتخطيط السياسة الاجتماعية فى المجتمع وفى نفس الوقت لابد من اعطاء درجة من الحرية للمؤسسات الاهلية ويتمثل الحد الأمثل فى وجود متطوعين ودعم الحكومة للهيئات الاهلية .

ويمكننا هنا عرض دور كل من الهيئات الاهلية والحكومية فى برامج الخدمات الاجتماعية فى الآتى :

أولاً: دور الهيئات الاهلية فى برامج الرعاية الاجتماعية :

تشارك الهيئات الأهلية جنبا إلى جنب مع الهيئات الحكومية فى تحقيق برامج الرعاية الاجتماعية فى المجتمع .

يتلخص هذا الدور فى الآتى :

- قيام الهيئات الأهلية بتجريب أنواع جديدة من البرامج والخدمات لمقابلة الاحتياجات القديمة أو لظهور احتياجات جديدة وتوجيه أنظار الهيئات الحكومية لتعميمها بعد نجاح الهيئات الأهلية فى تقديمها .
- تولى مسئولية بعض البرامج التى بدأتها الحكومة والخاصة بفئات معينة من المواطنين مثل برامج التأهيل المهنى لذوى العاهات وبرامج الأحداث المنحرفين ويوفر هذا على الحكومة جهدا مما يمكنها من القيام بأنواع أخرى من النشاط يحتاجها المواطنون بوجه عام .
- اكتشاف الفجوات الموجودة فى النشاط الحكومى والعمل على سدها.
- المساهمة فى تنفيذ خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية جنبًا إلى جنب مع الهيئات الحكومية .

والجمعيات والمؤسسات الخاصة تؤدى الكثير من الخدمات الاجتماعية فى ميادين متعددة حددها قانون ٣٢ لسنة ٦٤ والقرار رقم ٢٢٢ لسنة ١٩٨٠ ، القرار رقم ٧٥ لسنة ١٩٨٤ وتشمل الميادين التالية :-

الميدان الأول : رعاية الطفولة الأمومة .

الميدان الثانى : رعاية الأسرة البديلة .

الميدان الثالث : المساعدات الاجتماعية.

الميدان الرابع : رعاية الشيخوخة .

الميدان الخامس: رعاية الفئات الخاصة والمعوقين .

الميدان السادس: الخدمات الثقافية والعلمية والدينية .

الميدان السابع : تنمية المجتمعات المحلية .

الميدان الثامن : رعاية المسجونين .

الميدان التاسع :الصداقة بين شعبى جمهورية مصر العربية والشعوب الصديقة الاخرى .

الميدان العاشر: تنظيم الأسرة .

الميدان الحادى عشر: التنظيم والادارة .

الميدان الثانى عشر :النشاط الأدبى .

الميدان الثالث عشر:الدفاع الاجتماعى .

الميدان الرابع عشر :أصحاب المعاشات .

ثانياً : دور الهيئات الحكومية فى برامج الرعاية الاجتماعية :

رغم اشتراك عدة وزارات فى برامج التنمية مثل (الصحة، الشباب، التعليم، الإدارة المحلية....الخ) إلا أن وزارة الشئون الاجتماعية هى المسئولة الأولى عن برامج الرعاية الاجتماعية فى المجتمع.

ويتلخص دورها فى الآتى :

- القيام بالدراسات والبحوث العلمية التى يمكن على أساسها تحديد الاحتياجات المجتمعية وتخطيط البرامج والخدمات اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات .
- تشجيع قيام هيئات أهلية فى المجتمعات المحلية والمحتاجة إلى هذه الهيئات.
- توجيه الهيئات الأهلية إلى أنواع معينة من الخدمات التى يحتاجها المجتمع وتشجيعها على القيام بها بالوسائل المختلفة .
- المساعدة فى تدريب العاملين فى الهيئات الاجتماعية على مختلف المستويات
- التمويل الجزئى للهيئات عن طريق الإعانات والمساعدات المالية .

- وضع مستويات للخدمة والإشراف على الهيئات الأهلية للتأكد من مراعاتها لهذه المستويات ومن مسايرتها للسياسة العامة للدولة ومن سلامة النواحى المالية لنشاط هذه الهيئات .
- المساعدة فى التنسيق بين الخدمات المختلفة التى تقدمها الأجهزة المتعددة التى تتضمنها كل من الهيئات الأهلية والحكومية .
- تصميم بعض أنواع الخدمات الجديدة .

ومن الممكن أن يلعب القطاع الأهلى دورا كبيرا فى مجال الخدمات الاجتماعية بشرط أن ينظم هذا الجهد ويدعم وذلك للاعتبارات التالية :

- مرونة العمل فى محيط الجمعيات الأهلية وسرعة الأداء الذى لا يخضع للروتين الحكومى .
- الانتفاع بجهود المتطوعين فى عمليات الاشراف والتنفيذ وكلها جهود ذات خبرة لا تكلف وزارة الشئون الاجتماعية شيئاً .
- مساندة الانفاق الحكومى بما تدره هذه الهيئات الأهلية من حصيلة التبرعات التى تجمعها من الجمهور وبذلك يظهر الاشتراك الشعبى مع الحكومة فى تمويل برامج التنمية والرعاية الاجتماعية .
- ما ينطوى عليه هذا المبدأ من تحقيق المشاركة الشعبية للخدمات التى تؤدى عن طريق الشعب لصالح نفسه .
- توفير الجهد الحكومى لما هو أهم من العمليات ذات الصفة القومية الكبرى وليس معنى هذا أن تظل الحكومة بعيدة عن هذا الميدان فعليها تقع مسئولية الرقابة والاشراف على تلك الهيئات الاهلية .

رابعاً : شكل العلاقة بين الهيئات الحكومية والأهلية

تأخذ العلاقة بين الهيئات الحكومية والأهلية شكلا أو أكثر من الأشكال الآتية:

الأول : تقوم الهيئات الحكومية بدور الإشراف والتوجيه فقط بالنسبة للهيئات الاهلية للتأكد من حسن قيامها بأعمالها فى حدود اللوائح الموضوعة .

الثانى :تقوم الهيئات الحكومية بالتخطيط ورسم السياسات العامة وتحديد المستويات المقبولة للخدمة وتترك للهيئات الاهلية مهمة التنفيذ.

الثالث : تقوم الهيئات الحكومية بصرف اعانات للهيئات الاهلية تعينها على العمل وعلى تحقيق اغراضها دون تدخل فى شئونها.

الرابع : تضع الهيئات الحكومية النموذج الذى يحتذى به بأن تنشئ مشروعات نموذجية وتدعو الهيئات الاهلية وتشجعها على عمل المثل دون التزامها بذلك.

على أنه لكى تزيد كفاءة المؤسسات الاهلية والحكومية فى تقديمها للخدمات الاجتماعية فى المجتمع فإنه يلزم توفر مجموعة من الأسس العامة أهمها:

- أن تقديم الخدمة يجب أن يغطى كل الأفراد الذين تلتزم الحكومة نحوهم بمسئولية عامة سواء قامت بهذه الخدمة الهيئات الحكومية مباشرة أو من خلال المؤسسات الاهلية .
- ضرورة الوضوح فى تحديد الخدمات والعملاء إلى جانب البرامج التى تقدم لهم بالنسبة لكل من المؤسسات الاهلية والمؤسسات الحكومية مع ضمان التنسيق بين كلا النوعين من المؤسسات لتقديم الخدمات للمواطنين.
- توفير سبل للاتصال وتبادل المعلومات بشكل كاف يتاح للهيئات الاهلية والحكومية على حد سواء من خلالها أن تعى حقيقة أنها تعتمد وظيفيا بالفعل على بعضها البعض ، بمعنى أن تفهم كل منهما أن تحقيقها لاهدافها مرهون بتحقيق الهيئات الأخرى لأهدافها ، وأن يتضح لهما ما يمكن أن يحققه التعاون بينهما من فوائد لتحقيق الرعاية والخدمات للمواطنين .

- التوصل إلى اجراءات أو ترتيبات محددة يمكن أن يتم التنسيق على أساسها بين كل من الهيئات الاهلية والحكومية حول أنواع التبادل أو التحويل التى يمكن أن تتم بينهما لعدم ازدواج الخدمات أو تضاربها .
- وجود معايير خاصة بالسياسات والخدمات التى تقدمها المؤسسات الحكومية والأهلية على أن توضع برامج كل منها فى ضوء تلك المعايير .
- ضرورة وجود تخطيط مشترك لتقديم رعاية متكاملة على أساس علمى للعملاء إلى جانب تقييم استخدام الدعم الحكومى واستثماره لاستخدامه أفضل استخدام ممكن لهذا الغرض ،وتحديد الدعم الحكومى لكل من المؤسسات الحكومية والاهلية على أساس تحليل الخدمات التى تقدمها كل منها والمجالات التى تعمل فيها.

خامساً: الفروق الأساسية بين الهيئات الاجتماعية الحكومية والاهلية

الهيئات الاجتماعية تنشأ لتحقيق أهداف وأغراض متعددة ، ولكى تنجح هذه الهيئات فى تحقيق أهدافها وأغراضها يجب أن تراعى عند تحديدها لاهدافها أهداف الهيئات الأخرى التى تعمل فى نفس المجتمع أو فى نفس الميدان ليس هذا فقط وإنما يجب أيضاً أن يكون لدى الهيئة الاستعداد الكافى للتعاون مع الهيئات الأخرى .

وإذا ما حللنا الهيئة الاجتماعية (حكومية - اهلية) إلى مكوناتها نجد أن هذه المكونات تشتمل على :

- الأهداف والخدمات التى تقدمها الهيئة سواء كانت حكومية أو أهلية .
- المنتفعون أو العملاء أو الاعضاء .
- العاملون سواء كانوا موظفين فنيين أو غير فنيين .
- الجماعة المسئولة عن رسم السياسة العامة للهيئة الحكومية أو الأهلية.
- الامكانيات والمرافق والتمويل .
- النظم والاجراءات التى يسير العمل بمقتضاها .

وتشترك كل من الهيئات الاهلية والحكومية فى تلك المكونات الأساسية حيث أنه لابد أن تتوافر لكلتيهما وجود أهداف ومنتفعين وجماعة مسئولة عن رسم السياسة العامة وامكانيات ونظم يسير عليها العمل لتحقيق الأهداف .

وتشترك الهيئات الاجتماعية الحكومية و الهيئات الاجتماعية الاهلية فى تنفيذ برامج ومشروعات الدولة فى مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية، وبالرغم من اشتراكهما فى المكونات الأساسية- السابق الاشارة إليها- إلا انهما تختلفان بالنسبة لبعض النواحى التى تتعلق بالجوانب الادارية .

ويمكن أن نوضح أوجه الاختلاف فى الجدول التالى :

وجه المقارنة	الهيئة الحكومية	الهيئة الاهلية
(١) النشأة	تنشأ عن طريق الحكومة ولها سند من القانون	أن المؤسسات الاهلية متزامنة فى نشأتها (تنشأ تلقائيا) عن طريق نشاط اعضائها من الأهالى المهتمين دون مساعدة مهنية.
(٢) تحديد الأهداف	تحددها التشريعات والقوانين والقرارات التى تصدرها السلطة التشريعية أو القيادة السياسية العليا.	يحددها مجلس الادارة عن طريق اقتراحه لها واقرارهامن الجمعية العمومية .
(٣) الهيكل التنظيمى	على درجة كبيرة من التعقيد والضخامة حيث يأخذ مستويات متعددة من أصغر وحدة على المستوى المحلى إلى أعلى الهرم التنظيمى فى المستوى القومى .	بسيط فهو يبدأ من القمة بالجمعية العمومية كأعلى سلطة ثم مجلس الادارة، واللجان المنبثقة عنه و الجهاز الادارى والفنى.

وجه المقارنة	الهيئة الحكومية	الهيئة الاهلية
(٤) التمويل	يخصص التمويل فى ميزانية الدولة ولها مصادرها التمويلية الثابتة من الضرائب والرسوم ولذا فليس هناك ما يقلقها على مواردها المالية وهى ملزمة بالعمل فى حدود الاعتمادات المقدمة	تعتمد على دوافع البر والاحسان والتبرعات والاعانات لذا فإنها قلقة دائما ،والتمويل غير منتظم وغير ثابت. وتتمتع بحرية أكبر من حيث المشتريات والمناقصات وغيرها من النواحى المالية.
(٥) جمهور المستفيدين من خدماتها	خدماتها عامة متاحة لجميع أفراد الشعب على تنوع شرائحهم الاجتماعية.	خدماتها لأعضائها أو لنوعية خاصة من الأفراد قد تحكمها شروط خاصة.
(٦) اصدار القرارات	محكومة فى قراراتها بالسياسة العامة للدولة من ناحية واللوائح والقوانين والتعليمات من ناحية أخرى مما يشكل قيودا على مرونتها فى مواجهة المواقف مما يضعف من ترشيد قراراتها.	أكثر مرونة فى قراراتها نتيجة بنيانها الادارى البسيط واهدافها المحددة، ولذا فإن قراراتها أكثر ترشيدا وأكثر سرعة وحرية فى الحركة حيث أنها هى التى تغير وتعدل من لوائحها ونظمها.

وجه المقارنة	الهيئة الحكومية	الهيئة الاهلية
(٧) التوظيف	يخضع لأحكام قانون المدنيين فى الدولة.	لديها حرية أكثر فى اختيار العاملين بها والتعاقد معهم مع عدم تعارضها مع نصوص قانون العمل الخاص بالهيئات غير الحكومية.
(٨) الترقية	تخضع للأقدمية المطلقة حتى الفئة الثالثة ثم بعد ذلك بالاختيار وتتم روتينيا.	تتم بالاختيار دائما وهى أكثر حرية ومرونة.
(٩) المرتبات والعلاوات	تخضع للكادر العام طبقا لقانون العاملين المدنيين فى الدولة وتمنح العلاوات دوريا متى حل موعدها "عملية روتينية "	المرتب مجال مساومة عند التعاقد والعلاوة غير منتظمة وغير محددة وغالبا ما تقرر بقرار من مجلس الادارة.
(١٠)التأمين والمعاشات	لها نظام خاص يخضع لقانون العاملين المدنيين.	تخضع لأحكام قانون التأمينات الاجتماعية.
(١١)العضوية	ليس فيها نظام للعضوية لأنها تقوم على نظام التوظيف والتنظيم الرسمى هو الأساس فكل العاملين يعملون بأجر.	تخضع العضوية فيها لشروط تحددها الهيئة ومتى انطبقت على شخص أصبح عضوا فيها.

وجه المقارنة	الهيئة الحكومية	الهيئة الاهلية
(١٢) طبيعة الخدمات التى تؤديها	الخدمات شبه ثابتة لا يمكن تغييرها بسهولة وتلتزم بتقديم ما يحدده القانون من خدماتها.	الخدمات تتصف بسرعة الأداء والمرونة، ويمكن لها أن تزاول أنشطة خارج قانونها إذا ما شعر اعضاؤها بحاجة المجتمع إلى ذلك وبموافقة الجهات المختصة.
(١٣) التطوع	لا تستخدم متطوعين لأنها لا تقوم على أساس تطوعى وإنما تعتمد على الحكومة وبذلك قد لا تتلقى تأييدا من جانب المجتمع المحلى .	تعتمد على جهود المتطوعين إلى حد كبير وبالتالى تستطيع أن تحصل على تأييد من المجتمع المحلى لأنهم يتقدمون بدافع منهم لخدمة مجتمعهم.
(١٤) تكلفة الخدمة	كبيرة إذا ما قورنت بتكلفة نفس الخدمة فى الهيئة الاهلية حيث أن تلك الهيئات تعين موظفين طبقا لنظام الحكومة قد لايحتاجهم العمل.	أقل إذا ما قورنت بتكلفة نفس الخدمة فى الهيئة الحكومية لاعتمادها على المتطوعين وتعيين الاعداد التى يحتاجها العمل فعلا مما يقلل التكلفة .

وجه المقارنة	الهيئة الحكومية	الهيئة الاهلية
(١٥) ممارســــــة الديقراطية	تفتقر إلى الديمقراطيـة حيث أنها ملزمة بتنفيـذ قوانين وقرارات تصدر لها من السلطات العليا.	مدرسة للديمقراطية حيث فيها التفكيـر الجمـاعى والقيــادة الجماعيــة والفرصة متاحة للعمـل الاجتماعى بدون قيد فى تعاون ومشاركة تلقائية.
(١٦) العلاقة بالجماهير	لها سلطة توقيع الجـزاء على المخالف حتى ولو كــان أحــد المنتفعـين بخدماتها.	ليس لها هذه السلطة بل هــى تسـعى لارضــاء الجمهور وتحرص على كسب ثقته حتى تضـمن بقاءها.
(١٧) الاستجابة للتقلبات السياسية	أكثر استجابة للتقلبـات السياسية لاتصال ذلـك بالحكومة ونظام الحكـم خاصــة فــى حــالات الصراعات العقائديـة أو الحزبية .	أقل تأثرا بذلك خاصة أن قــانون الجمعيــات والمؤسســات الخاصــة ٣٢ لسنة ١٩٦٤ يحــرم عليها عدم التدخل فــى المجالات السياسية .
(١٨) التطور والتجديد	بسبب طبيعتها وضخامة الهيكل التنظيمــى لهــا وتعدد مستوياتها نجد أن قــدرتها نحــو التجديــد والتطور بطيئة ومقيدة .	أكثر مرونة وحركة فى تعديل أهدافها وتطــوير أســـاليبها لمواجهـــة المواقف المستجدة نظرا لبساطتها.

الفصل السابع

التنظيم الادارى للهيئات الاجتماعية الأهلية

أولاً : لائحة النظام الاساسى .

ثانياً: الأجهزة التى تمثل الهيئة الاهلية واختصاصات كل منها .

(١) الجمعية العمومية .

(٢) مجلس الإدارة .

(٣) اللجان .

(٤) المدير المنفذ .

مقدمة :

لقد أصدرت الدولة العديد من القوانين والتشريعات التى توضح التنظيم الادارى للهيئات الاجتماعية واختصاصاتها وآخر هذه القوانين، و القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة والقرارات الوزارية اللاحقة له ومنها :

- القرار ٧٦ لسنة ١٩٦٦ الخاص باعتماد نماذج السجلات الواجب على الجمعيات والمؤسسات امساكها.
- القرار رقم ٥٧ اسنة ١٩٧٢ بشأن الحوافز المادية والمعنوية للعاملين فى القطاع الشعبى.
- القرار رقم ٤٨٦ لسنة ١٩٧٢ بشأن التفويض فى بعض الاختصاصات .
- القرار رقم ٧٥٤ لسنة ١٩٧٣ بشأن اجراءات سفر أعضاء مجالس ادارة الجمعيات .
- القرار رقم٢٦٠ لسنة ١٩٨٤ بشأن بعض الاعفاءات من الضرائب والرسوم
- القرار رقم ٨٥٩ لسنة ١٩٨٥ باعتبار بعض الجمعيات ذات صفة عامة .

وفيما يلى عرضاً للتنظيم الادارى للهيئات فى ضوء القانون والقرارات اللاحقة له . ولائحة النظام الاساسى للجمعيات .

أولاً : لائحة النظام الاساسى

- **مفهومها :**

ينص القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ فى المادة (٣) على أنه :

" يشترط فى انشاء الجمعية أن يوضع لها نظام مكتوب موقع عليه من المؤسسين ويجب الا يشترك فى تأسيسها أو ينضم إلى عضويتها أى من الاشخاص المحرومين من مباشرة الحقوق السياسية إلا بتصريح من الجهة الادارية المختصة .

- **أركان اللائحة :**

(أ) اسم الجمعية ونوع وميدان نشاطها ونطاق عملها الجغرافى ومركز ادارتها على أن يكون فى مصر .

(ب) اسم كل من الأعضاء المؤسسين ولقبه وسنه وجنسيته وديانته ومهنته ومحل اقامته .

(جـ) موارد الجمعية وكيفية استغلالها والتصرف فيها .

(د) الأجهزة التى تمثل الجمعية (الجمعية العمومية – مجلس الادارة – لجان) واختصاصات كل منها وكيفية اختيار اعضائها وطرق عزلهم أو اسقاط أو ابطال عضويتهم والنصاب اللازم لانعقاد الجمعية العمومية ومجلس الادارة والاجهزة الأخرى الممثلة للجمعية والنصاب اللازم لصحة قراراتها .

(هـ) نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم على الأخص حق حضور الجمعية العمومية والتصويت فيها .

(و) نظام المراقبة المالية.

(ز) كيفية تعديل نظام الجمعية وكيفية ادماجها .

(ح) قواعد تعديل نظام الجمعية والجهة التى تؤول إليها اموالها فى حالة حلها.

• **اجراءات شهر الجمعية :**

يتقدم المؤسسون بالأوراق التالية لمديرية الشئون الاجتماعية التى يقع فى دائرتها مقر الجمعية : (مادة ٣ من اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة)

(١) طلب شهر الجمعية طبقا لأحكام القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ موضحا به مقرها ونوع وميدان نشاطها ونطاق عملها الجغرافى موقعا عليها من الرئيس والسكرتير .

(٢) عشر نسخ من عقد التأسيس موقعا عليها من جميع المؤسسين ومصدقا على توقيعات ثلاث نسخ منها رسميا من جهة إدارية.وموضحا به اسم الجمعية – ميدان عملها – أغراضها – نطاق عملها الجغرافى .

(٣) عشر نسخ من لائحة النظام الأساسى للجمعية موقعا عليها من جميع المؤسسين ومصدقا على توقيعات ثلاث نسخ منها رسميا أو من جهة ادارية.

(٤) عشر نسخ من كشوف أسماء المؤسسين موضحا بها الاسم الثلاثى والسن والجنسية والديانة والمهنة وعنوان العمل ومحل الاقامة ويوقع عليها من الرئيس والسكرتير .

(٥) عشر نسخ من كشف اسماء أعضاء مجلس الادارة الاول موضحا به الاسم الثلاثى لكل منهم وسنه وجنسيته وديانته ومهنته وعنوان عمله وصفته بالمجلس ومحل الاقامة بالتفصيل وموقع عليها من الرئيس والسكرتير .

(٦) عشر نسخ من محضر اجتماع المؤسسين الذى تم فيه انتخاب مجلس الادارة الاول موقعا عليه من الرئيس والسكرتير وموضحا القرارات التى اتخذت ويكون برياسة أكبر الأعضاء سنا وسكرتارية أصغرهم سنا .

(٧) عشر نسخ من محضر اجتماع مجلس الادارة الأول موضحا بـه جـدول الاعمال ومحضر الجلسة والقرارات ويوقع علـى المحضـر مـن الـرئيس والسكرتير .

(٨) تفويض من مجلس الادارة لاحد الأشـخاص أو المنـدوبين عـنهم للقيـام باجراءات الشهر لدى مديرية الشئون الاجتماعية نيابة عن مجلس الادارة .

(٩) اقرار من مجلس الادارة بأن جميع الأعضاء المنضـمين للجمعيـة غيـر محرومين من مباشرة حقوقهم السياسية .

(١٠) حوالة بريدية باسم مديرعام مديرية الشئون الاجتماعيـة بقيمـة الرسـم المقرر للشهر .

ثانيا :الأجهزة التى تمثل الهيئة الاهلية واختصاصات كل منها

(١) الجمعية العمومية

- **تكوينها :** تنص المادة (٣٤) من القانون٣٢ لسنة ١٩٦٤ على أنه تتكون الجمعية العمومية من جميع الأعضاء العاملين الذين اوفوا الالتزامات المفروضة عليهم وفقا لنظام الجمعية ومضت على عضويتهم مدة ستة أشهر على الأقل ويستثنى من شرط مضى هذه المدة أعضاء جمعيات الطلبة فى معاهد التعليم .
- **العضوية :**

حددت لائحة النظام الاساسى نظام العضوية فيما يلى :

بند١٠ : تنقسم العضوية إلى : عضو عامل – منتسب – فخرى .

- **العضو العامل :** هو العضو الذى اشترك فى تأسيس الجمعية منذ انشائها أو تقدم بطلب التحاق وقبل المجلس عضويته ، وله حق حضور الجمعية العمومية وحق الترشيح لمجلس الادارة .
- **العضو المنتسب :** هو العضو الذى لا تتوافر فيه جميع شروط العضوية الكاملة ، يتمتع بنشاط الجمعية ، وليس له حق حضور الجمعية العمومية ، ولا الترشيح لمجلس الادارة .
- **العضو الفخرى:** هو الذى يقدم خدمات جليلة للجمعية سواء أكانت مادية أو معنوية وليس له حق الترشيح لمجلس الادارة أو حضور الجمعية العمومية.

بند ١١ : يشترط فى عضو الجمعية ما يأتى :

(١) ألا يكون محروما من مباشرة حقوقه السياسية .

(٢) أن يكون حسن السير والسلوك .

(٣) أن يكون قد قبل كتابة نظام الجمعية .

(٤) أن يقدم طلبا للانضمام مصحوبا برسم العضوية وقدر مليم جنيه أن يوضح فى هذا الطلب اسمه ومحل سكنه وصناعته وطريقة دفعه الاشتراك .

ويجوز لمجلس الادارة أن يشترط فى عضو مجلس الادارة ضرورة حصوله على برنامج التدريب الذى تنفذه الجهة الادارية المختصة .

بند ١٢ : يحدد قيمة الاشتراك السنوى للعضو بمبلغ مليم جنيه يؤدى سنويا أو على أقساط شهرية أو موسمية بناء على طلب العضو ويجب فى جميع الأحوال أن يتم أداء الاشتراك السنوى قبل نهاية السنة المالية بشهر على الأقل .

وإذا انضم أحد الأعضاء إلى الجمعية خلال السنة المالية فلا يؤدى من الاشتراك السنوى إلا ما يوازى مقابل المدة الباقية من السنة .

بند ١٣ : تزول صفة العضو فى الحالات الآتية :

(١) الانسحاب ، ما لم يكون قد تعهد العضو بالبقاء بالجمعية .

(٢) الوفاة .

(٣) إذا فقد شرط من شروط العضوية .

(٤) الفصل : ويتم فى الحالات التالية :

(أ) إذا أتى عملا من شأنه أن يلحق بالجمعية ضررا ماديا أو ادبيا جسيمًا

(ب)اذا استغل انضمامه للجمعية لغرض شخصى .

(جـ) إذا تأخر عن أداء الاشتراك فى موعد استحقاقه لمدة معينة بشرط اخطاره باستحقاقه بخطاب موصى عليه خلال الشهر التالى لآخر دفعة اداها .

ويصدر مجلس الادارة قرارا بزوال العضوية .

بند ١٤ : يخطر العضو بزوال العضوية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ صدور قرار مجلس الادارة بذلك .

بند ١٥ : يجوز اعادة العضوية إلى الأعضاء الذين زالت عضويتهم بسبب عدم دفع الاشتراكات فى سنة ما إذا ادوا المبلغ المستحق عليهم خلال السنة التالية .

بند ١٦ : لا يجوز للعضو أو لمن زالت عضويته لأى سبب من الأسباب ولا ورثه العضو المتوفى الحق فى استرداد رسم العضوية أو الاشتراكات أو الأنصبة أو الهبات أو التبرعات التى تقدمها للجمعية وليس له حق فى أموال الجمعية إلا بالقدر المخصص لصندوق الاعانات المتبادلة أو لصندوق المعاشات إن وجد.

• **نظام عقد الجمعية :**

بند ١٨: تنعقد الجمعية العمومية بناء على :

(أ) دعوة مجلس الادارة .

(ب) طلب يتقدم به لمجلس الادارة كتابة ربع الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية أو مائتان منهم ايهما أقل مع بيان الغرض من ذلك .

(جـ) دعوة من مديرية الشئون الاجتماعية إذا رأت ضرورة لذلك بعد أخذ رأى الاتحاد المختص كما يجوز لها ذلك إذا لم يستجب المجلس للطلب المشار إليه فى الفترة السابقة .

• **جدول الأعمال :**

بند١٩ : يجب أن يرفق بجدول الأعمال الدعوة إلى الجمعية العمومية . ولا يجوز للجمعية النظر فى غير المسائل الواردة فى الجدول إلا بموافقة الأغلبية المطلقة لمجموع أعضاء الجمعية العمومية .

• **اختصاصاتها :**

بند٢٠: يجب دعوة الجمعية العمومية مرة كل سنة خلال الثلاثة أشهر التالية لانتهاء السنة المالية للجمعية وذلك للنظر فى الميزانية والحساب الختامى وتقرير مجلس الادارة عن أعمال السنة وتقرير مراقب الحسابات ،وتعيين وانتخاب أعضاء مجلس الادارة بدلا من الذين زالت أو انتهت عضويتهم، وتعيين مراقب الحسابات من غير أعضاء مجلس الادارة، وغير ذلك من المسائل التى يرى مجلس الادارة ادراجها فى جدول الأعمال .

ويجوز دعوتها لاجتماعات غير عادية للنظر فى تعديل نظام الجمعية أو حلها أو اندماجها فى غيرها أو عزل أعضاء مجلس الادارة أو لغير ذلك من الأسباب .

● **دعوة الجمعية للانعقاد :**

بند٢١ : يتولى مجلس الادارة الدعوة لاجتماعات الجمعية العمومية فـــى مقـــر الجمعية ويجوز له أن يدعوها للانعقاد فى مكان آخر يحدد فى خطاب الدعوة.

ونتم الدعوة باخطار يرسل إلى جميع الأعضاء الذين لهم حق الحضـــور قبل موعد الانعقاد بخمسة عشر يوما على الأقل مرفقا به جدول أعمال الجلســة وصورة من الحساب الختامى ومشروع الميزانية وتلصق صورة مـــن اخطـــار الدعوة وجدول الأعمال وكشف بأسماء الأعضاء الذين لهم حق الحضور فى مقر الجمعية ومنشآتها، ويكون اخطار الأعضاء بخطاب موصى عليـــه أو بتوقيـــع الأعضاء بما يفيد علمهم بموعد انعقاد الجمعية العمومية على أن تحتفظ الجمعية بايصالات الاخطار الموصى عليها أو توقيعات الأعضاء المحدد للتاريخ ضـــمن مستنداتها لاثبات صحة اجراءات توجيه الدعوة.

بند٢٢: على الجمعية ابلاغ كل من مديرية الشئون الاجتماعية والاتحاد المختص بكل اجتماع للجمعية العمومية قبل انعقاده بخمسة عشر يوما على الأقل وبصورة خطاب الدعوة والمسائل الواردة فى جدول الأعمال والأوراق المرفقة به ولكـــل منها أن ينتدب من يحضر الاجتماع .

بنـــد٢٣: يجوز لعضو الجمعية أن ينيب عنه كتابة عضوا آخر يمثله فى حضور الجمعية العمومية .

ولايجوز أن ينوب العضو عن أكثر من عضو واحد .

● **صحة انعقاد الجمعية :**

بند٢٤ : لا يعتبر اجتماع الجمعية العمومية صحيحا إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها فإذا لم يتكامل العدد أجل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال مـــدة أقلها ساعة وأقصاها خمسة عشر يوما .

ويكون الانعقاد فى هذه الحالة صحيحا إذا حضره بأنفسهم عدد لا يقل عن عشرة فى المائة من الأعضاء أو مائتا عضو أيهما أقل بحيث لا يقل عدد الحاضرين عن ثمانية أشخاص .

بند٢٥: الجمعية العمومية يرأسها رئيس مجلس الادارة فإذا غاب يرأسها الوكيل وأن غاب الوكيل يرأسها أكبر أعضاء مجلس الادارة الحاضرين سنا.

- **اصدار القرارات :**

بند٢٦ : تصدر قرارات الجمعية العمومية بالاغلبية المطلقة للاعضاء الحاضرين وتصدر القرارات بالاغلبية المطلقة لاعضاء الجمعية العمومية فيما يختص بتعديل النظام ، وبأغلبية ثلثى اعضائها فيما يختص بتقرير الجمعية أو ادخال تعديل فى نظامها يتعلق بغرض الجمعية أو عزل أعضاء مجلس الادارة وكذلك فيما يتعلق بادماج الجمعية فى غيرها .

بند ٢٧ : تدون قرارات الجمعية العمومية فى دفتر محاضر جلسات الجمعية العمومية ويوقع عليها أو يختمها الرئيس والسكرتير ويذكر فى محضر الجلسة اسماء أعضاء الجمعية الذين لهم حق الحضور واسماء الحاضرين بأنفسهم أو بالانابة وتوقيعاتهم ، كما يذكر اسم الرئيس والسكرتير والقرارات الصادرة وعدد الأصوات التى حازتها .

بند٢٨: لا يجوز لعضو الجمعية الاشتراك فى التصويت إذا كان موضوع القرار المعروض ابرام اتفاق معه أو رفع دعوى عليه أو انهاء دعوى بينه وبين الجمعية وكذلك كلما كانت له مصلحة شخصية فى القرار المطروح فيما عدا انتخاب أجهزة الجمعية .

بند٢٩: تخطر الجمعية كل من مديرية الشئون الاجتماعية والاتحاد المختص بصورة من محضر اجتماع الجمعية العمومية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع.

(٢) مجلس الادارة

- **تكوينه** : تنص لائحة النظام الاساسى **بند٣٠** : على أنه يدير الجمعية مجلس ادارة مكون من عدد( ) عضو تنتخبهم الجمعية من بين الأعضاء ولقد حددت المادة (٤٦) من القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ بأنه يجب ألا يقل عدد أعضاء مجلس الادارة عن خمسة ولا يزيد عن خمسة عشر عضوًا .

وفى الجمعيات التى يشترك فى عضويتها اجانب يجب أن تكون نسبة عدد الأعضاء المتجنسين بجنسبة جمهورية مصر مماثلة على الأقل لنسبتهم إلى الأجانب من مجموع الأعضاء المشتركين .

- **عضوية مجلس الادارة :**

بند٣١: مدة العضوية بالمجلس ثلاث سنوات ، ويتجدد انتخاب ثلث الأعضاء كل سنه بطريق القرعة ، ولا يجوز فى جميع الأحوال أن تزيد مدة العضوية عن خمس سنوات متتالية ولا يجوز اعادة انتخاب من انتهت عضويته بمضى هذه المدة والاستقالة قبل مرور سنة من تاريخ انتهاء العضوية.

ولقد حددت المادة (٢٧) من اللائحة التنفيذية ضرورة أن يكون عضو مجلس الادارة على درجة من التعليم والثقافة وأن يكون قد اتم برامج التدريب التى نظمتها مديرية الشئون الاجتماعية المختصة أو الهيئات تحت اشراف المديرية فى ميدان الخدمة الذى تخصصت فيه الجمعية .

وحددت المادة(٥١) من القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ ضرورة أن يكون عضو مجلس الادارة متمتعا بحقوقه المدنية والسياسية ويستثنى من ذلك جمعيات الطلبة فى معاهد التعليم .

بند٣٢: لا يصبح اجتماع المجلس قانونيا إلا بحضور الاغلبية المطلقة للاعضاء ويجب أن تصدر قراراته بالاغلبية المطلقة للحاضرين وإذا تساوت الاصوات يرجح الجانب الذى به الرئيس.

بند ٣٣: لوزير الشئون الاجتماعية أن يعين ممثلا للوزارة وممثلا لكل هيئة من الهيئات الادارية المعنية ، أعضاء فى مجلس الادارة بحيث لا يزيد عددهم عن نصف أعضاء المجلس . ولا يسرى على هؤلاء الأعضاء احكام المادتين السابقتين (٥١ من القانون ، ٢٧ من اللائحة)

بند ٣٤ : لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الادارة والعمل للجمعية بأجر .

- **انتخاب رئيس المجلس :**

بند ٣٦ : ينتخب مجلس الادارة فى أول اجتماع له بعد انعقاد الجمعية العمومية رئيسا من بين اعضائه لتمثيل الجمعية أمام القضاء وفى علاقتها مع الجمهور والحكومة كما ينتخب نائبا ينوب عن الرئيس فى حالة غيابه وسكرتيرا وأمينا للصندوق ، إلا إذا تضمن نظام الجمعية اختيارهم عن طريق الجمعية العمومية.

إذا خلا مكان أحد الاعضاء فى مجلس الادارة فى الفترة التى بين جمعية عمومية و اخرى فلمجلس الادارة أن يندب من يشغل الاماكن الخالية من بين الحائزين على أكثر الاصوات فى آخر جمعية عمومية بعدد الأعضاء المنتخبين ،ويستمر هؤلاء الأعضاء المنتدبين فى شغل مراكزهم بصفة مؤقتة حتى تنعقد الجمعية العمومية وتجرى الانتخابات النهائية للمدة الباقية لأسلافهم .

بند ٣٧ : يتولى مجلس الادارة ادارة شئون الجمعية وله فى سبيل ذلك القيام بأى عمل من الأعمال عدا تلك التى ينص النظام الاساسى للجمعية على ضرورة موافقة الجمعية العمومية عليها قبل اجرائها ، ويكون انعقاد مجلس الادارة مرة على الأقل كل شهر للنظر فى شئون الجمعية ، وكل عضو يتخلف عن الحضور أكثر من نصف عدد جلسات المجلس خلال العام يعتبر مستقيلا من المجلس.

بند ٣٨ : يجب على الجمعية ابلاغ كل من الجهة الادارية المختصة والاتحاد المختص بصورة من محاضر اجتماع مجلس الادارة ،وما اتخذ فيه من قرارات خلال اسبوع من تاريخ الانعقاد .

بند٣٩: يجوز لمجلس الادارة بعد موافقة مديرية الشئون الاجتماعية أن يعين مديرا من اعضائه أو من غير اعضائه يفوضه التصرف فى أى شأن من الشئون الداخلة فى اختصاصه.

- **اختصاصات مجلس الادارة :**

بند٤٠ : يختص مجلس الادارة بما يأتى :

(١)ادارة شئون الجمعية الادارية والفنية واعداد اللوائح الداخلية للجمعية بالاسترشاد بالنماذج التى تعدها وزارة الشئون الاجتماعية (على أن تعتمد هذه اللوائح من الجهة الادارية المختصة) مع مراعاة عدم ادخال أى تعديلات إلا بموافقة تلك الجهة .

(٢)تكوين اللجان التى يراها لازمة لحسن سير العمل ، على أن يمثل فى كل لجنة بعضو واحد على الأقل ،وتكون قرارات هذه اللجان نافذة فى حدود الاختصاصات التى يحددها مجلس الادارة على أن تعرض أعمالها على المجلس فى أول اجتماع له للتصديق عليها .

(٣)تعيين الموظفين اللازمين للعمل وتأديبهم وفصلهم .

(٤)يحدد مجلس الادارة قيمة السلفة المستديمة للصرف منها على المصروفات اليومية والعادية.

(٥)اعداد الحساب الختامى عن السنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية الجديدة والتقرير السنوى ، متضمنا بيانا عن نشاط الجمعية وحالتها المالية ، وإعداد المشروعات الجديدة لعرضها على الجمعية العمومية فى دور انعقادها السنوى ، وعلى مجلس الادارة اخطار مدير الشئون الاجتماعية بمشروع الميزانية للسنة المقبلة قبل العرض على الجمعية العمومية بشهر على الأقل لامكان تنسيق اعانات الوزارة مع مشروعات الجمعية .

(٦)دعوة الجمعية العمومية العادية وغير العادية طبقا للقانون .

(٧)مناقشة تقرير مراقب الحسابات وإعداد الرد على ما ورد به من ملاحظات وعرضها على الجمعية العمومية .

(٨)تنفيذ قرارات الجمعية العمومية .

(٩)مناقشة ملاحظات الجهات الادارية المختصة والجهاز المركزى للمحاسبات ومديرية الشئون الاجتماعية المختصة وإعداد الرد عليها خلال شهر من تاريخ ابلاغها على الأكثر والعمل على تلافيها .

(١٠)تمكين الأعضاء الراغبين فى الاطلاع على سجلات ودفاتر ووثائق الجمعية خلال أسبوعين من تاريخ ورودها .

(١١)فى حالة تعيين مدير من أعضاء المجلس أو من غير أعضائه تطبيقا لنص المادة (٥٦) من القانون يقوم المجلس بتحديد اختصاصاته .

(١٢)اخطار كل من مديرية الشئون الاجتماعية المختصة والاتحاد المختص ببيان شهرى عن حركة العضوية وذلك كل ثلاثة أشهر وفى موعد أقصاه الاسبوع الأول من الشهر الرابع .

اللجنة التنفيذية :

- **تكوينها**

بند ٤١ : لملجس الادارة أن يفوض عنه فى كل أو بعض اختصاصاته لجنة تنفيذية تتكون من الرئيس أو نائبه وامين الصندوق والسكرتير ومن ينتخبه المجلس من بين اعضائه على الا يزيد عدد أعضاء اللجنة التنفيذية عن خمسة أعضاء. ويكون انعقاد اللجنة قانونيا متى حضر الاجتماع ثلاثة أعضاء على الأقل.

- **اختصاصات اللجنة التنفيذية :**

بند ٤٢: تتضمن اختصاصات اللجنة التنفيذية ما يأتى :

(١)اعتماد التصرفات المالية فى الحدود التى يقرها مجلس الادارة .

(٢)اعتماد ترشيح الموظفين والعمال ،وتعيينهم فى حدود قرارات مجلس الادارة واحكام اللائحة التنفيذية .
(٣)اعتماد محاضر الجرد السنوى .
(٤)اعتماد جزاءات الموظفين .
(٥)الاذن بالصرف من السلفة المستديمه حسب حاجة وظروف العمل .
(٦)دراسة السياسة التنفيذية للمشروعات والاقتراحات الجديدة وكذا مشروع الميزانية قبل تقديمها لمجلس الادارة .
(٧)مراجعة واعتماد الحساب الختامى والميزانية العمومية ودراسة تقرير الحسابات والرد على ما ورد من ملاحظات قبل تقديمها لمجلس الادارة .

- **اجتماعات اللجنة التنفيذية :**

وتجتمع اللجنة التنفيذية مرة على الأقل كل اسبوعين لاستعراض حالة العمل بالجمعية مما يدخل فى اختصاص اللجنة وتدون القرارات فى سجل خاص وتعرض على مجلس الادارة أولا بأول .

رئيس مجلس الادارة :

- **اختصاصاته**

بند ٤٣ : يختص رئيس مجلس الادارة أساساً بما يأتى :

(١)رئاسة مجلس الادارة وما يحضره من لجان داخلية،وله حق دعوتها .
(٢)تمثيل الجمعية والنيابة عنها أمام الجهات الادارية والقضائية .
(٣)اقرار جدول أعمال جلسات مجلس الادارة ومراقبة تنفيذ قراراته .
(٤)التوقيع على جميع العقود والاتفاقات التى يوافق مجلس الادارة على ابرامها وذلك نيابة عن الجمعية .
(٥)التوقيع مع السكرتير على محاضر الجلسات والقرارات الادارية والشئون الخاصة بالموظفين والمستخدمين .
(٦)التوقيع على جميع الشيكات والاوراق المالية مع أمين الصندوق .

(٧)البت فى المسائل العاجلة التى لا يمكن تأجيلها إلى اجتماع اللجنة التنفيذية أو مجلس الادارة ويكون له كافة اختصاصات المجلس على أن يعـرض هـذه المسائل وما قرره بشأنها على المجلس فى أول اجتماع له ، وفى حالة غياب الرئيس يقوم من ينوب عنه باعماله طبقا لنظام الجمعية ويكـون لـه كافـة اختصاصات الرئيس .

سكرتير الجمعية :

- **اختصاصاته :**

بند ٤٤ : يختص السكرتير أساسا بما يأتى :

(١)تحضير جدول أعمال المجلس وتوجيه الدعوة للاعضاء وتـولى سـكرتارية الاجتماع وإعداد محاضره وقراراته وتسجيلها فى سجلات خاصة وعرضـها على مجلس الادارة فى الاجتماع التالى للتصديق عليها.

(٢)اعداد سجل باسماء أعضاء الجمعية وعناوينهم .

(٣)امساك سجلات محاضر جلسات مجلس الادارة والجمعية العمومية والتوقيـع عليها من الرئيس .

(٤)اخطار كل من مديرية الشئون الاجتماعية المختصة والاتحاد المختص ببيان شهرى عن حركة العضوية وذلك كل ثلاثة أشهر وفى موعد اقصاه الاسبوع الاول من الشهر الرابع وذلك بخطاب موصى عليه .

(٥)العمل على تنفيذ قرارات مجلس الادارة .

(٦)اعداد التقرير السنوى عن نشاط الجمعية وتقديمه لمجلس الادارة بعد عرضه على اللجنة التنفيذية .

(٧)اعداد جدول أعمال الجمعية العمومية والعمل على دعوتها خلال الثلاثة اشهر التالية لانتهاء السنة المالية للجمعية ، وكذلك اعداد جدول أعمال الاجتماعات غير العادية .

(٨)يكون مسئولا عن تنفيذ ما جاء بالمواد ٣٩،٤٤،٥٤ من القانون الخاصة بابلاغ كل من مديرية الشئون الاجتماعية المختصة والاتحاد بالمواعيد المحددة بهذه المواد .

(٩)بالنسبة للجمعيات ذات الصفة العامة وجمعيات الرعاية الاجتماعية يكون مسئولا عن تنفيذ ما جاء بالمادة (٥٥) من القانون والخاصة بابلاغ السيد المحافظ ومدير الشئون الاجتماعية بأسماء المرشحين لعضوية مجلس الادارة فى الموعد المحدد بالمادة المذكورة .

(١٠)الاشراف على جميع الأعمال الادارية وحفظ جميع الأوراق الخاصة بالجمعية وسجلاتها بمقرها .

(١١)يطلع على جميع المكاتبات الواردة للجمعية ، ويعرض على مجلس الادارة أو اللجنة التنفيذية أو الرئيس ما يدخل فى اختصاص كل منهم .

(١٢)بحث ملاحظات الجهاز المركزى للمحاسبات ومديرية الشئون الاجتماعية والجهات الادارية المختصة الخاصة بالنواحى الادارية والاجتماعية واعداد الرد عليها تمهيدا لعرض الموضوع كله على اللجنة التنفيذية ومجلس الادارةعلى هذه الجهات خلال شهر من تاريخ الابلاغ .

أمين الصندوق :

- **اختصاصاته :**

بند٤٥: يعتبر أمين الصندوق مسئولا عن جميع شئون الجمعية المالية طبقا للنظام الذى يقرره مراقب الحسابات وتوافق عليه اللجنة التنفيذية ومجلس الادارة، **ويختص أساسا بما يأتى :**

(١)الاشراف العام على موارد الجمعية ومصروفاتها ومراقبة استخراج الايصالات عن جميع الايرادات واستلامها وايداعها بالبنك وصندوق التوفير أولا بأول، ومراقبة أو تولى قيد جميع الايرادات والمصروفات أولا بأول فى الدفاتر الخاصة، ويكون مسئولا عن تنظيم الأعمال المالية والمخزنية والاشراف عليها وعرض ملاحظاته ومذكراته على اللجنة التنفيذية ومجلس الادارة.

(٢)الاشراف على الجرد السنوى وتقديم تقرير بنتيجة الجرد إلى كل من اللجنة التنفيذية ومجلس الادارة .

(٣)صرف جميع المبالغ التى تقرر صرفها قانونا مع الاحتفاظ بالمستندات الدالة على صحة الصرف، أو مراقبة الصرف وحفظ المستندات .

(٤)مراجعة السجلات المالية الخاصة بالجمعية ومراجعة المستندات المالية قبل وبعد الصرف واعتمادها وحفظها.

(٥)تنفيذ قرار مجلس الادارة واللجنة التنفيذية فيما يتصل بالمعاملات المالية بشرط أن تكون مطابقة لبنود الميزانية .

(٦)التوقيع مع الرئيس أو من يقوم مقامه على أذونات الصرف والشيكات .

(٧)الموافقة على صرف السلف المؤقتة فى حدود ما يقرره مجلس الادارة وذلك للصرف منها فى الحالات العاجلة والضرورية التى لا تحتمل الارجاء لحين عرضها على اللجنة التنفيذية أو مجلس الادارة على أن تعتمد هذه المصروفات فى أول اجتماع لها .

(٨)تصوير حساب الايرادات والمصروفات والميزانية العمومية تمهيدا لمراجعتها بمعرفة مراقب الحسابات لاعداد تقريره النهائى عنها .

(٩) عرض الحساب الختامى والميزانية العمومية وتقرير مراقب الحسابات على اللجنة التنفيذية ومجلس الادارة .

(١٠)الاشتراك مع السكرتير فى وضع مشروع ميزانية السنة المقبلة وعرضه على اللجنة التنفيذية ومجلس الادارة وموافاة مديرية الشئون الاجتماعية بالمشروع قبل عرضه على الجمعية العمومية بشهر على الأقل .

(١١)بحث ملاحظات ديوان المحاسبة والجهات الادارية المختصة واعداد الرد عليها تمهيدا لعرض الموضوع كله على اللجنة التنفيذية ومجلس الادارة .

(١٢)يكون مسئولا عن الرد على ملاحظات الجهة الادارية المختصة التى ترد للجمعية نتيجة التفتيش عليها من الجهة الادارية المختصة أو من الجهاز المركزى للمحاسبات أو مديرية الشئون الاجتماعية المختصة وذلك فى خلال شهر من تاريخ الابلاغ فيما يختص بالنواحى المالية واعداد الرد عليها تمهيداً للعرض على اللجنة التنفيذية ومجلس الادارة للرد على هذه الجهات خلال شهر من تاريخ الابلاغ

مراقب الحسابات :

بند٤٦: تعين الجمعية العمومية أو تنتخب مراقبا للحسابات من غير أعضاء مجلس الادارة وتقدر اتعابه وإذا جاوزت مصروفات الجمعية أو ايراداتها ١٠٠٠جنيه وجب أن يكون مراقب الحسابات من المحاسبين المقيدين بالجدول.

- **اختصاصاته :**

ويتولى مراقب الحسابات مهمته من تاريخ انتخابه أو تعيينه حتى اجتماع الجمعية العمومية التالى، وعليه مراقبة حسابات السنة المالية التى يندب لها .

فإذا لم يكن للجمعية فى أى وقت أو لأى سبب مراقبا للحسابات فعلى مجلس الادارة اتخاذ اجراءات تعيين مراقب الحسابات فورا تحت مسئوليته وتحديد اتعابه على أن يعرض أمر اختياره على الجمعية فى أول اجتماع لها .

وتكون مهمة مراقب الحسابات ما يأتى :

الاطلاع على دفاتر الجمعية وسجلاتها ومستنداتها فى أى وقت ، ويكون له حق طلب البيانات والايضاحات التى يرى ضرورة الحصـــول عليهـــا لاداء مهمته ، وله كذلك أن يحدد مجهودات الهيئة والتزاماتها ،ويتعين علـــى مجلـــس الادارة أن يمكنه من كل ما تقدم .

علاقة الجمعية العمومية بمجلس الادارة :

- الجمعية العمومية هى التى تنتخب مجلس الادارة وهى التى تحـــدد ســـلطاته واختصاصاته وفى نفس الوقت هى التى تحاسبه على ما يقوم به من أعمـــال ولها حق عزل أعضاء مجلس الادارة كلهم أو بعضهم .
- ويعمل مجلس الادارة على تنفيذ سياسة الجمعية العمومية وعليه إعداد جدول أعمال الجمعية العمومية والتقرير السنوى ومشروع الميزانية للعام الجديد فإذا ما اتخذت الجمعية العمومية قراراتها يعمل مجلس الادارة على تنفيذها.

(٣) اللجـــان

♦ **تعريفها :**

تعرف اللجنة بأنها " جماعة من الأفراد اختيروا أو انتخبوا للاضـــطلاع بمسئولية معينة فنية كانت أو ادارية- تهم المنظمة الاجتماعية وتتصل بـــبعض نواحى العمل فيها وذلك كى تصل فيها اللجنة إلى قرار تعرضه على الجهة التى أصدرت قرارها بتشكيلها أو التى يعنيها أمر ما كلفت له" .

ولقد نصت المادة (١٧) من اللائحة التنفيذية للقانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ أنه من بين اختصاصات مجلس الادارة تكوين اللجان التى يراها لازمة لحسن سير العمل وتحديد اختصاصات كل منها على أن يتولى رئاسة كل لجنة عضو مـــن مجلس الادارة وتكون قرارات هذه اللجان نافذة فى حدود اختصاصاتها علـــى أن تعرض اعمالها على المجلس فى أول اجتماع له للتصديق عليها ،واذا نظرت أى لجنة موضوعا خارجا عن اختصاصها فلا يكون قرارها بشأنه نافــذا إلا بعـــد عرضه على مجلس الادارة واقراره.

♦ **أنواع اللجان :**

للجان أنواع تبعا لعدد من المتغيرات ومنها :

- **حسب وظيفة اللجنة :** قد تكون تنفيذية أو استشارية ويتوقف هذا على السلطة التى تتمتع بها فإذا كانت اللجنة تتمتع بسلطة تنفيذية أى لها القدرة على اتخاذ القرارات واصدار الاوامر الملزمة وتنفيذها فإنها تسمى لجنة تنفيذية. أما إذا كانت اللجنة مسئولة فقط عن تقديم الاقتراحات والتوصيات فإنها تسمى فـــى هذه الحالة لجنة استشارية .
- **من حيث وضعها فى الهيكل التنظيمى:** واللجان قد تكون رســـمية أو غيـــر رسمية فإذا كانت اللجنة قد أقيمت كجزء من الهيكل التنظيمى مع تفويضـــها واجبات وسلطات محددة فإنها تعتبر لجنة رسمية .. ومعظـــم اللجـــان غيـــر المؤقتة تعتبر من هذا النوع الرسمى ، أما اللجان غير الرسمية فهى التـــى لا تتمتع بسلطات محددة والتى ينظمها عادة المـــديرون الـــذين يرغبـــون فـــى الحصول على التفكير الجماعى .

- **من حيث الدوام :** قد تكون اللجان دائمة نسبيا أو قد تكون مؤقتة واللجان الدائمة هى تلك اللجان ذات المسئوليات المستمرة أما اللجان المؤقتة فهى التى تنتهى حياتها ووجودها بمجرد الانتهاء من المهمة المعينة التى تكونت من أجلها.
- **من حيث غرضها:** ترتبط اللجنة بالغرض أو المهمة المسندة إليها ومن أمثلتها اللجنة الثقافية ، اللجنة الترويحية ، اللجنة الاقتصادية ، اللجنة الصحية ، اللجنة المالية .
- **من حيث العضوية :** قد تختلف اللجان من حيث العضوية إلى :

(أ) لجان تقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة .

(ب) لجان تقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الجمعية العمومية .

(جـ) لجان تضم إلى عضويتها بعض المواطنين المهتمين بنشاطها إلى جانب أعضاء من مجلس الإدارة .

(د) لجان تضم إلى عضويتها بعض المهتمين بنشاطها إلى جانب أعضاء من مجالس الإدارة وأعضاء من الجمعية العمومية .

◆ **مزايا اللجان :**

يحقق استخدام اللجان فى المؤسسات الاجتماعية المزايا التالية :

- **الرأى الجماعى المتكامل :** وتزداد أهمية وقيمة الحكم الجماعى بصفة خاصة بالنسبة للمشكلات التى تستلزم مجالا واسعا من الخبرة والمعرفة. فالكثير من المشكلات الادارية الهامة تستلزم الاخذ فى الاعتبار وجهات نظر مختلفة من تسويقية وانتاجية ومالية وقانونية وغيرها وقراراتها غالبا ما تكون من القرارات الفردية والتى تحتاج لوجود لجنة لاتخاذ قرار جماعى .

- **التنسيق** : تشجع اللجان التنسيق بعدد من الطرق :

(أ) كل عضو ينمى الاحاسيس لمشكلات الوحدات التنظيمية الاخرى.

(ب)اللجان تساعد على تسهيل تبادل المعلومات الجارية بين اعضائها .

(جـــ)تخفيف حدة التوتر وحدة المنازعات بين الأعضاء .

- **التعاون فى تنفيذ الخطط** : تلعب اللجان دورا هاما فى الحصول على التعاون عند تنفيذ الخطط . فلا شك أن المشاركة الجماعية فى مناقشة المسائل واتخاذ القرارات تؤدى إلى اقناع أعضاء اللجنة ومن ثم لن يتأخروا عن ذلـــك بكـــل جهدهم عن التنفيذ .
- **نقل المعلومات** : فكل الاطراف التى تتأثر بالمشكلة المشتركة ستعرفها فـــى الحال كما أن القرارات يمكن استلامها بطريقة موحدة مـــع اتاحـــة الفـــرص للتوضيح.
- **تدريب الأعضاء** : أن المشاركة فى مناقشات اللجنة تعمل على توسيع دائـــرة اتصال العضو بالانشطة المختلفة للمؤسسة وتجعلـــه ملمـــا بوجهـــة نظـــر ومشكلات الادارات الاخرى علاوة على التفاعل الذى يحدث بين الأعضـــاء قليلى الخبرة واعضاء اللجان ذوى الخبرات الواسعة .

◆ **عيوب اللجان :**

بالرغم من أن للجان مزاياها إلا أن لها عيوبها ومنها :

- **البطء فى العمل وارتفاع التكاليف** : أن العمل على جمع أعضاء اللجنة لعقـــد اجتماع كثيرا ما يكون من المهام الصعبة . وتزداد هذه الصعوبات كلما زادت مشغولية أعضاء اللجنة ، واللجان تعتبر وسيلة مرتفعة التكاليف خاصة عندما تكثر الاجتماعات وتطول حيث تـــؤدى إلـــى تعطيـــل الأعمـــال الأساســـية لاعضائها.
- **المسئولية المقسمة** : حيث لا يوجد شخص معين بالذات يعتبر مسئولا عـــن القرار المعين الذى اتخذ .

- **خطر الحلول الوسط :** عندما يظهر اختلاف فى الرأى بين اعضاء اللجنة فإن هناك احتمال الوصول إلى حل وسط ، أى قرار يوفق بين الاراء المختلفة .

◆ **الظروف التى تساعد على استخدام اللجان :**

هناك ظروف تساعد على استخدام اللجان وتتضمن تلك الظروف مايلى:

- عندما يكون من الضرورى الحصول على معلومات متعددة الجوانب للوصول إلى قرار سليم .
- عندما يكون القرار على جانب كبير من الأهمية بما يجعل من المرغوب فيه الحصول على حكم عدد من الاشخاص المتخصصين المؤهلين .
- عندما يكون التنفيذ الناجح للقرارات متوقفاً على الفهم الكامل للاعتبارات المتعلقة بها .
- عندما يكون من الضرورى التعديل المتكرر لأنشطة عدة ادارات لضمان التنسيق فى العمل .
- **الظروف التى لا تشجع على استخدام اللجان :**

هناك ظروف معينة لا تشجع على استخدام اللجان كأن يكون عامل السرعة فى القرار حيويا أو عندما لا يتوافر الأفراد المؤهلين أو عندما يكون القرار غير هام أو عندما تكون المشكلة متعلقة بالتنفيذ وليس باتخاذ القرار .

◆ **أساليب تكوين اللجان :**

- يختار مجلس الإدارة اللجنة ويكلف أحد أعضائه برئاستها .
- يختار مجلس الإدارة رئيسا للجنة مع تفويضه لاختيار الأعضاء ثم يصدر قرار المجلس باعتماد التشكيل .
- يختار مجلس الإدارة رئيسا للجنة مع تفويضه حق الاختيار النهائى لأعضائها.
- يتولى رئيس المجلس تشكيل اللجنة بأى من الأساليب السابقة .

- يفوض المدير المنفذ فى ترشيح أعضاء اللجنة ويكون الاعتماد النهائى لمجلس الإدارة أو رئيس المجلس .

وليس هناك اتفاق على حجم معين للجنة بل يتوقف ذلك على المسئولية الملقاة على عاتقها .

◆ دور رئيس اللجنة:

حتى يقوم رئيس اللجنة بدوره فى نجاح عمل اللجنة فإن عليه:

- أن يدرك جيدا مهام اللجنة، ويفهم ما يجب أن تناقشه من موضوعات .
- أن يتأكد من أن جميع البيانات المرتبطة بعمل اللجنة قد اتخذت (من حيث إعداد جدول الأعمال، إرسال الدعوة للأعضاء، وإعداد المكان المناسب لاجتماع اللجنة... الخ) .
- أن يراعى أن اللجنة تجتمع فى مواعيدها المحددة دون ضياع للوقت .
- أن يشجع الأعضاء على المشاركة الفعالة فى أعمال اللجنة ، ويعطى لكل منهم الفرصة الكافية للمناقشة حول المسائل المعروضة ، ويحترم اراءهم حتى لو كانت مختلفة مع رأيه الشخصى ويعطيها وزنها فيما تصدره اللجنة من قرارات .
- أن ينظم المناقشات ، ويلخص ما تدور حوله من آن إلى آخر لكى يساعد الأعضاء على التركيز والاهتمام بالمسائل الهامة .،
- أن يتأكد من أن قرارات اللجنة تتصف بالوضوح والتحديد وأن تتضمن شرح طريقة التنفيذ وتوضيح المسئوليات كلما كان ذلك ضروريا .
- أن يتقدم بتقارير دورية عن نشاط اللجنة وقراراتها إلى مجلس إدارة المنظمة وأن يراعى فى تلك التقارير الامانة فى العرض والموضوعية بمعنى عدم التحيز لوجهة نظره الخاصة ،والوضوح .
- أن يدعم روح الفريق وينمى التعاون بين أعضاء اللجنة .

♦ **واجبات سكرتير اللجنة :**

تتلخص واجبات سكرتير اللجنة فى :

- معاونة رئيس اللجنة فى دراسة المسائل المطلوب عرضها على اللجنة وفى إعداد جدول الأعمال .
- يقوم بارسال الدعوة إلى الأعضاء بعد موافقة رئيس اللجنة ويرفق بها جدول الأعمال ويرفق به محضر الجلسة السابقة (إن وجد) على أن يتم كل ذلك قبل عقد الاجتماع بوقت كاف .
- يقوم باعداد محضر لجميع المسائل التى نوقشت والقرارات التى أصدرتها اللجنة عقب انتهاء الاجتماع فى لغة واضحة محددة طبقا للصورة التى تمت بها فى الاجتماع (يلاحظ أن بعض اللجان تسير على طريقة التسجيل اللفظى لكل مناقشة تدور فى الاجتماع والبعض الآخر يكتفى بتسجيل القرارات) .

ولكى يتم تسجيل محضر اجتماع يعبر بصدق عما يدور فى الاجتماع فإن على السكرتير أن يعيد تلاوة ما يسجله على الأعضاء للتأكد من وضوحه وفق ما يجتمع عليه الرأى فى اللجنة .

- يقوم باعداد الوثائق والبيانات والمعلومات التى قد يحتاجها أعضاء اللجنة عند مناقشتهم المسائل المعروضة .
- يقوم بمتابعة المسائل والموضوعات التى قررتها اللجنة عن طريق ارسال مذكرة بهذه المسائل والموضوعات بعد اعتمادها من رئيس اللجنة إلى كل عضو، مع توجيه نظرة ببساطة إلى المسائل التى وكلتها اللجنة إليه .
- يقوم بالاتصال بالاعضاء المتغيبين عن حضور اجتماع اللجنة ويفيدهم بالمسائل التى تعرضت اللجنة لمناقشتها فى غيابهم والقرارات التى توصلت إليها .

♦ **عوامل نجاح اللجان :**

ولكى تنجح اللجان فى أعمالها يجب مراعاة ما يلى :

- أن تكون أعمالها واضحة ومحددة .
- تحديد موعد معين تتم فيه اللجنة اعمالا معينة أى وجـود توقيـت لانجـاز الاعمال.
- الاعتماد على التخطيط السليم لتؤدى اعمالها باقل التكاليف وفى أقصر وقت.
- تهيئة الجو المناسب للجنة من الناحية الانسانية مما يؤدى إلى اتقان العمل .
- تحديد ميزانية لاعمال اللجنة .
- مد اللجنة بالمعلومات والبيانات التى تتعلق بعملها .
- الاهتمام بالتسجيل وتقديم التقارير المناسبة عن أعمال اللجنة .
- تقويم أعمال اللجنة .

(٤) المدير المنفذ

تلجأ الهيئات الاجتماعية الكبرى إلى الاستعانة بمديرين منفذين لضمان النجاح فى تطبيق النظم الادارية السليمة لزيادة كفاءتها وتيسير تقديم خدماتها وفقا للمبادئ والأسس الادارية الحديثة .

♦ **علاقة المدير المنفذ بمجلس الادارة :**

المدير المنفذ هو قمة الوظائف الادارية ، فهو المسئول عن ادارة الهيئة أو المؤسسة . ونظرا لما يتمتع به اصحاب الوظائف الرئيسية فى مجلس الادارة من سلطات ومسئوليات كل فى حدود اختصاصه وفى وجود المدير المنفذ إلى جانبهم ما يتطلب الحكمة والدقة فى تحديد سلطاته ومسئولياته ، وإلا اختلط الامر على الهيئة الاجتماعية فى موضوع القيادة لتعددها من جانب ولتداخل السلطات والمسئوليات من جانب آخر ، وعليه فالحكمة تقضى بتحديد دائرة نفوذه القيادى ومنحه الامكانيات والصلاحيات التى تمكنه من مباشرة اختصاصاته على اكمل وجه .

ومجلس الادارة هو الذى يختار المدير المنفذ ليعينه فى رسم سياسة العمل بالمؤسسة الاجتماعية بما يقدم من اقتراحات ، ورفض المجلس لمقترحاته معناه أنها لا تتفق واحتياجات البيئة وطبيعة تركيبها باعتبار أن المجلس وكيل البيئة ونائبها ،والوكيل النائب يعمل كصمام أمن يحجز المشروعات غير الناضجة من الخروج إلى حيز التنفيذ حيث نصت المادة (٥٦) من القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ على أنه يجوز لمجلس الادارة بعد موافقة الجهة الادارية المختصة أن يعين مديرا من بين اعضائه أو من غير اعضائه يفوض التصرف فى أى شأن من الشئون الداخلة فى اختصاصه .

والمدير المنفذ ينبغى فى هذا أن يكون مدركا لاتجاهات المجلس وفلسفة الهيئة ومتطلبات البيئة ،ولن يكون كذلك إلا إذا كان على علم وخبرة وكفاءة ادارية عالية ، يرحب باراء الأعضاء ويفسح صدره لمعارضتهم ، إذ عليه اقناعهم بوجهة نظره ، فإن لم يكن مؤمنا بذلك كله فدونه الاستقالة وذلك بعد أن تذهب محاولاته المتكررة فى التوفيق بينه وبينهم هباء فإن استقال فلا ينبغى عليه استغلال الموقف والتشهير بالهيئة .

وهو وأن كان له دائما حق حضور جلسات مجلس الادارة واللجان فإنه يحضرها كخبير ومن ثم فليس له حق التصويت فيما تتخذه من قرارات .

وتمشيا مع "وحدة الأمر" يكون المير المنفذ هو الشخص الذى يصدر اوامره لجميع الموظفين ، وبالتالى فلا يجوز لاعضاء مجلس الادارة ابداء ملاحظاتهم أو اصدار تعليماتهم مباشرة للموظفين والا حطوا من مركزه القيادى أو وضعوا الموظفين فى موقف يتيح لهم التهرب من المسئولية بسبب تعدد الرياسات ، ولذلك تمنح بعض الهيئات المدير المنفذ حق اختيار الموظفين واصدار قرارات تعيينهم وعقابهم وفصلهم ، وأن كان من المفضل أن يستند فى كل هذا إلى مشورة مجلس الادارة حتى لا يتحمل وحده نتيجة قراراته ، وفى هذه الحالة تكون لجنة شئون العاملين- إن وجدت- لجنة استشارية لمجلس الإدارة .

وكقائد ينبغى عليه أن يسترشد بآراء الموظفين قبل تقديم مقترحاته لمجلس الادارة حتى إذا أقرها المجلس كان لها صدى فى نفوسهم واحسوا أنهم مسئولون، وفى بعض الاحيان يسمح للمدير المنفذ - بعد أخذ موافقة المجلس- بأن يحضر الموظف المختص الجلسة التى يناقش فيه موضوع يدخل فى اختصاصه باعتباره خبيرا فيه، وهذه فرصة تقنع موظفيه بمدى ثقة مديرهم فيهم وأنه لا يتوانى أن يعطى كل واحد حقه كاملا .

♦ **اختصاصات المدير المنفذ :**

تتضمن اختصاصات المدير المنفذ مايلى :

- المبادأة والابتكار والتجديد فى كل ما يتصل ببرامج ومشروعات لتكون دائما مسايرة للتقدم العلمى والفنى .
- المشاركة فى ترجمة الخطط الى برامج وخدمات قابلة للتنفيذ ومتمشية مع أهداف المؤسسة .
- بحث وتنمية زيادة الموارد المالية للمؤسسة .
- تنظيم وإدارة الخدمات التى تؤديها المؤسسة .
- تعيين الموظفين وتحديد اختصاصاتهم ومسئولياتهم أفرادا فى وحدات ادارية
- القيام بدور رجل الاعلام والتوعية للمؤسسة فى بيئتها .
- العمل كمستشار لمجلس الادارة واللجان .
- القيام باقتراح السياسة العامة للمؤسسة التى يعمل فيها .
- المساهمة فى تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة بعد اقرارها .
- المساهمة فى التخطيط لبرامج ومشروعات المؤسسة .
- الاشراف والتوجيه على الموظفين والمساهمة فى وضع وتنفيذ خطط تدريبهم
- تنسيق نشاط لجان وجماعات المؤسسة حتى لا تنحرف واحدة عن اتجاهات الاخرى .
- إصدار قراراته بخطة العمل ونظامه وما يستتبع ذلك من اوامر وتعليمات ادارية لضمان حسن القيام بالعمل .
- المشاركة فى جمع البيانات والاحصاءات من مصادرها واقتراح البحوث والدراسات والاشراف عليها بما يمكن المؤسسة من التخطيط العلمى.
- اعداد المشروع النهائى للميزانية والاشراف على تنفيذه بعد اقراره (التمويل ومراقبة الصرف) .

- المساهمة فى تنسيق خدمات المؤسسة مع غيرها من المؤسسات المعنية فى المجتمع على المستوى الرأسى و الأفقى .

ونظرا لخطورة ودقة ما يتولاه من مسئوليات فلابد وأن تمنح له الصلاحية لمزاولتها كاملة فالى جانب ما فى المؤسسة من مجلس ولجان يوجد أيضاً الموظفون وعلى رأسهم المدير .

فهو بهذا الوسيط الذى تمر عليه قرارات المجلس واللجان وكذلك مقترحات الموظفين والمتطوعين للتنسيق بينها ولاخراجها بالكيفية التى تخدم الهدف العام للمؤسسة .

◆ **الصفات الواجب توافرها فى المدير المنفذ :**

من استعراض اختصاصاته ومسئولياته تتبين لنا مدى الدقة فى اختيار المدير المنفذ لتكون له الصفات الشخصية والادارية والمهنية المناسبة للصلاحيات الممنوحة له كموظف كبير مسئول ، **ومن صفاته :**

- **القيادة** : باعتباره المسئول الاول عن قيادة العاملين وتوجيه اللجان، وتوافر القيادة فيه كفيلة باداء مهمته على الوجه الاكمل مع استعداده للتقدم فى ادارة الموظفين وتحريك عجلة العمل .
- **الذكاء:** لحاجته فى عمله إلى بعد النظر وعمق النظر فهى دليله فى الحكمة وفى السرعة فى التفكير السليم .
- **القدرة والكفاءة** : يعرف ماذا يفعل ، ومتى يفعله وكيف يؤديه على الوجه الأكمل ولذلك يحسن أن يكون على خبرة واسعة ومتجددة ، وأن يكون قد تدرج فى الوظائف حتى سيرها فى دقائقها .
- **النشاط والاجتهاد** : فهو فى هذا قدوة ، جاد مجدد مثابر ، والكل من حوله يحاول أن يكون على شاكلته .
- **الاصالة** : ويقصد بها السبق فى الابتكار والتجديد ،ولن يكون كذلك إلا إذا تمتع بالقدرات العالية بما فيها الذكاء والموهبة .

- **التعمق وبعد النظر:** فهو يدرك الهيئة فى حاضرها ويعرف ماضيها ويستطيع أن يتنبأ بما سيكون عليه مستقبلها، كما أنه يعرف دقائق العمل فـــى هيئتـــه، ويعرف الكثير عن الهيئات الأخرى فى بيئته الاجتماعية أو ميدانه النوعى، ثم هو لا تستهويه الاغراض العاجلة فحسب، ولكنه يركز عليها كما يركز على غيرها من الأهداف البعيدة .
- **المبادأة:** فلا يقنع بأن تسير الأمور تلقائيا تقليديا، وإنما هو يحــرك مســارها نحو كل ما هو جديد مستحدث لتواكب التقدم العلمى والفنى .
- **التخيل:** فهو أكثر تطلعا إلى التقدم والتطور، فخط طموحه مستند دائما إلـــى حقائق ووقائع وتنبؤات سليمة، فهو ليس من هذا النوع الذى يذهب بخياله إلى الاوهام بسبب تفكير منقوص.
- **الواقعية:** كل رأى يبديه له سنده العقلى وفى متناول امكانياته ،فلا يعيش فـــى برج عاجى تسبح فى اجوائه احلام اليقظة .
- **الشجاعة:** يقف بجانب الحق فى مسائل السياسة العامة وفى تطبيق القـــانون والتعليمات والأوامر المقنعة حتى ولو هوجم فى ذلك .
- **اعتدال الخلق:** هادئا، متزنا، مسيطرا على سلوكه .
- **محبا لعمله:** ولديه الحافز للنمو فيه واحراز التقدم .
- **المعرفة:** ولانقصد بها المعرفة المختزنة فى حد ذاتها وإنمـــا العلـــم الملتـــزم والقدرة والرغبة والمهارة للاستزادة، فهو مثلا يعرف الحقـــائق عـــن هيئتـــه وبيئته، وعن اتجاهات الناس، ويعرف الكثير عن كيـــف يحقـــق للنـــاس مـــا يريدون،ويعرف أيضاً كيف يوفق بين حاجاتهم ومتطلباتهم الشعورية والحقيقية.
- **الموضوعية :** وتعنى عدم تـــأثره بنزعاتـــه الذاتيـــة وعواطفـــه وانفعالاتـــه الشخصية أو انسياقه وراء الأراء دون رؤية أو تفكير .
- **المضى على الطريق حتى النهاية:** قادر على تخطى العقبات على الطريـــق، مثابر فى جد وقوة وثقة بالنفس، وفى هذا يصف كثير من العلمـــاء الـــزعيم الناجح بالعناد، ويقصدون بهذا عناده على مبادئه، وعناده على التمســـك بهـــا حتى يبلغ الغاية .

الفصل الثامن

التنظيم الاداري للهيئات الاجتماعية الحكومية

اولا : مقدمة والتطورالتاريخي لوزارة التضامن الاجتماعي في مصر.

ثانيا : رؤية وزارة التضامن الاجتماعي .

ثالثا : أهداف وزارة التضامن الاجتماعي.

أولا: مقدمة والتطور التاريخى لوزارة التضامن الاجتماعى فى مصر

مقدمة:

عرف الانسان العمل الاجتماعى منذ بدء تكوين المجتمعات– فكان فى كل مجتمع من يدعو إلى اصلاح أحوال الناس ويراعى الضعيف ويعين المحتاج... وقد قويت هذه الروح عندما جعلت الاديان السماوية الدعوة إلى خير المجتمع من أهم اهدافها .

وكانت جمهورية مصر العربية – من أول الدول التى جعلت هدفها – بناء المجتمع الصالح وتعددت بها الانشطة التى تقوم بهذه الرسالة.

وكانت الجمعيات الخيرية – التى بدأ انشاؤها من سنة ١٨٧٨ تعبيرا عن أهداف الشعب ونضاله بكورة العمل الاجتماعى المنظم ، فأسهمت بجهودها فى مختلف الميادين الاجتماعية وتنوعت اغراضها بين التعليم والتوعية ومحاربة الفقر والمرض واجراء البحوث والدراسات فى هذه المجالات .

وقد كان لهذه الجمعيات الفضل فى اثارة حركة فكرية تسعى إلى ايجاد تنظيم ادارى يعمل على اصلاح أحوال القرية المصرية وينهض بمستواها بعد أن اصبحت على درجة كبيرة من التخلف .

وكان من نتائج هذه الحركة أن قامت الحكومة بتشكيل لجنة فى سنة ١٩٣٦ لوضع النظم اللازمة لاحداث النهوض بالقرية – كما أنشأت المجلس الأعلى للاصلاح الاجتماعى الذى يضم مندوبين عن وزارتى المعارف (التعليم) والداخلية – وتسعة أعضاء يعينهم مجلس الوزراء .

وكان الهدف من هذا المجلس كما حدده المرسوم بقانون رقم ٣٠لسنة ١٩٣٦ :

- مراقبة التطور الاجتماعى .
- النظر فى الوسائل والتدابير والاصلاحات التى ترمى إلى توجيه هذا التطور توجيها يتسق مع خصائص الشعب المصرى وتقاليده .

وكانت اختصاصاته :

- السعى فى التوفيق بين مقومات الحياة الاجتماعية وبين اثار التقدم المادى.
- البحث فى نظام الأسرة ودراسة الاصلاحات التى تؤدى إلى تماسكها والمحافظة على كيانها وصيانة حقوقها .
- ابداء الرأى مقدما فى كل مشروع قانون ذى صفة أو مرمى اجتماعى أو من شأنه التأثير على أحوال البلاد الاجتماعية .
- دراسة المشاكل الاجتماعية واجراء ابحاث أو تحقيقات بشأنها- وله أن يستعين فى ذلك بالادارات الحكومية المختصة – عن طريق الوزير صاحب الشأن .
- للمجلس أن ينصح أو يقترح اصدار قانون أو اتخاذ اجراء ادارى معين .

ونظرا لأن هذا المجلس لم يكن له اختصاصات تنفيذية – لذلك فإن النشاط الذى تقوم به الجمعيات الخيرية – كان هو النشاط الاجتماعى الاساسى فى تنفيذ ما تقضى به معايير التطور الاجتماعى .

وباتساع هذا النشاط الذى تقوم به الجمعيات الخيرية – بدأت الرغبة الملحة فى أن تتدخل الحكومة ، فتمد يدها وتشارك بامكانياتها فى تحقيق الهدف الذى تسعى إليه هذه الجمعيات من توفير التقدم للفرد وللمجتمع ،وتعمل على توحيد المسار وتحمى الحركة الاجتماعية من التيارات المتضاربة التى قد تتعرض لها .

وقد استجابت الحكومة لهذه الرغبة – فأنشأت وزارة الشئون الاجتماعية فى ٢٠ أغسطس عام ١٩٣٩ .

التطور التاريخى للوزارة :

اجتازت الوزارة منذ انشائها حتى الان ثلاث مراحل تختلف كل منهما عن الأخرى اختلافا جوهريا من حيث التكوين وأسلوب اداء العمل :

المرحلة الأولى : وتبدأ منذ نشاة الوزارة فى ٢٠ أغسطس عام ١٩٣٩ حتى ابريل سنة ١٩٥٤ ، وفيها كانت الوزارة تسير وفقا للنظام المركزى فى أداء عملها وتنفيذ سياستها وتحقيق اغراضها وتنقسم هذه المرحلة إلى ثلاث فترات:

(أ) الفترة الأولى: وتبدأ من تاريخ انشاء الوزارة حتى نوفمبر سنة ١٩٤٧ :
وكانت اختصاصات الوزارة: الاشراف على ملاجئ الايتام والعجزة والفقراء وذوى العاهات والمتسولين، دور السينما والمسارح والنوادى، الجمعيات التعاونية، أعمال البر والاحسان، تحسين أحوال العامل والفلاح ورفع مستواهما المعيشى،شغل أوقات الفراغ،الخدمات الاجتماعية،الارشاد والدعاية، المحاضرات العامة، بوليس الاداب، حماية الأسرة، حماية الطفولة، الاذاعة اللاسلكية .

وكان تكوين أجهزة الوزارة واهم اختصاصاتها- طبقا لاحكام القرار الوزارى الصادر فى ٦ سبتمبر سنة ١٩٣٩ .

وكان أمام الوزارة فى هذه الفترة ميادين متعددة تحتاج إلى عمل دائب وجهود مستمرة لم تتمكن باجهزتها وظروفها المتاحة ولعدم وجود خطة واضحة محددة مع ظروف مصر فى هذه الفترة من الوصول إلى النتائج المرجوة ، الأمر الذى أدى إلى اعادة النظر فى اختصاصات الوزارة وتكوينها- أما بسلب بعضها وأما بإضافة اختصاصات اخرى .

(ب)الفترة الثانية: وتبدأ من نوفمبر سنة ١٩٤٧ حتى قيام ثورة يوليو ١٩٥٢ وفيها :

- نقلت مصلحة السجون والمعاهد والمستعمرات المختلفة إلى وزارة الدفاع فى نوفمبر سنة ١٩٤٧ .
- ونقل الإشراف على الإذاعة إلى رياسة مجلس الوزارة فى يوليه عام ١٩٤٩

- نقلت ادارة الدعاية والارشاد الاجتماعى (مراقبة الافلام والسينما) وكذلك الاذاعة إلى وزارة الارشاد القومى .
- وانشئت بالوزارة ادارة المساكن والتعمير سنة ١٩٥٠- ثم تحولت إلى ادارة المساكن الشعبية .
- وانشئت مصلحة الضمان الاجتماعى – لتنفيذ قانون الضمان الاجتماعى فى أغسطس سنة ١٩٥٠.

(جـ) الفترة الثالثة: وتبدأ بعد قيام الثورة:

وقد انتهت التغيرات إلى وجود عدد من المصالح والادارات فى الوزارة تتولى كل منها اختصاصات معينة وتتبعها فروع فى الاقاليم على الوجه التالى :

(١) مصلحة العمل (٢) مصلحة التعاون

(٣) مصلحة الفلاح (٤) مصلحة الخدمات الاجتماعية

(٥) مصلحة الضمان الاجتماعى (٦) ادارة المساكن الشعبية

(٧) الادارة العامة للمشروعات .

المرحلة الثانية :

وتبدأ من ابريل سنة ١٩٥٤

نتيجة لاتجاه الوزارة لتنظيم جهازها الادارى على أساس نظام اللامركزية لتفادى تضارب الاختصاصات والتكرار في الخدمات الناتجة عن تقسيم الوزارة إلى مصالح متعددة تتبع كل منها فروع مستقلة- فضلا عما يحققه نظام اللامركزية- من اقتصاد النفقات وتوصيل الخدمات إلى المواطنين بأسهل الطرق وأيسرها وأكثرها تحقيقا للعدالة .

وقد قام نظام اللامركزية على منح كل إقليم استقلاله الادارى والمالى للقيام بالخدمات الاجتماعية مع إنشاء إدارات فنية بالوزارة تتولى مهمة رسم السياسة العامة وتقديم المعونة الفنية ومتابعة التنفيذ .

وكان صدور القانون رقم ٢٣٧ فى ابريل سنة ١٩٥٤ باعـادة تنظـيم الوزارة إيذاناً ببدء هذه المرحلة التى تقسم إلى خمس فترات .

الفترة الأولى :

من ابريل سنة ١٩٥٤ الىاكتوبر سنة ١٩٥٥

وتبدأ بصدور القانون رقم ٢٣٧ لسنة ١٩٥٤ ، المشار إليه والذى ألغى المصالح التى كانت قائمة قبل صدوره ، واحل محلها (تسع ادارات عامة) كما أنشأ (١٨ مراقبة للشئون الاجتماعية) وزعت على المحافظات بمقتضى القـرار الوزارى رقم ١٣ لسنة ١٩٥٤ يتبعها وحدات اجتماعيـة تنتشـر فـى سـائر الجمهورية بلغ عددها فى هذه الفترة (٤٩٨وحدة)

وقد أعطى هذا القانون مديرى الادارات العامـة ومراقبـى المراقبـات الاقليمية سلطة رؤساء المصالح بالنسبة للموظفين التابعين لهـم ... كمـا مـنح مراقبى المراقبات الاقليمية سلطة رؤساء المصالح واختصاصـاتهم فـى تنفيـذ القوانين واللوائح كل فى دائرة اختصاصه.

كما أعطى وكيل الوزارة الدائم الحق فى نقل الاختصاصـات المخولـة بمقتضى القوانين واللوائح إلى مديرى الادارات العامة أو مراقبـى المراقبـات الاقليمية .

وبمقتضى هذا التنظيم أصبحت ادارات الوزارة التسع هى :

(١)الادارة العامة للعمل (٢)الادارة العامة للتعاون

(٣)الادارة العامة للفلاح (٤)الادارة العامة للمساعدات الاجتماعية والهيئات

(٥) الادارة العامة لرعاية الشباب

(٦)الادارة العامة للاسكان (٧) الادارة العامة للشئون العامة .

(٨)الادارة العامة للاشراف على المراقبات .

(٩) الادارة العامة .

وفى ١٦ فبراير سنة ١٩٥٥ صدر القرار الجمهورى رقم (٨٤) بادماج ادارتى التعاون والفلاح فى ادارة عامة عليها اسم "الادارة العامة للتعاون والفلاح" وتتكون من: ادارة التعاون الاستهلاكى، ادارة التعاون الانتاجى، الادارة الاجتماعية والتعليم التعاونى، ادارة الاصلاح الزراعى، ادارة التعمير والهجرة.

كما أصبحت المراقبات الاقليمية (الثمانية عشر) التى وزعت على: القاهرة، الإسكندرية، القليوبية، الشرقية، الدقهلية، بورسعيد، الغربية، كفر الشيخ، البحيرة، المنوفية، الجيزة، الفيوم، بنى سويف، المنيا، أسيوط، سوهاج، قنا، أسوان، وتتكون من :

قسم الاشراف على الوحدات، قسم المساعدات والهيئات، قسم التعاون والخدمة الريفية، قسم رعاية الشباب، التفتيش الطبى .

وفى اواخر هذه الفترة صدر قرار مجلس الوزراء بتغيير اسم الوزارة إلى "وزارة الشئون الاجتماعية والعمل" فى سبتمبر ١٩٥٥ .

الفترة الثانية :

من اكتوبر سنة ١٩٥٥بدأت عقب صدور القانون رقم (٤٣٨) لسنة ١٩٥٥بتعديل القانون رقم (٢٣٧) لسنة ١٩٥٤بتنظيم وزارة الشئون الاجتماعية .

وكان الهدف من التعديل هو الاتجاه إلى إتباع الأسلوب العلمى فى التخطيط لمشروعات الوزارة وظهور الحاجة إلى إنشاء إدارة متخصصة تقوم على تدريب العاملين فى ميادين العمل الاجتماعى بقطاعيه:الحكومى والاهلى،هذا بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين الإدارات العامة المركزية والمراقبات الإقليمية بما يتمشى مع نظام اللامركزية .

وبمقتضى هذا التنظيم الذى صدر بناء على هذا القانون صدر القرار الوزارى رقم (٣٥) فى١٢ أكتوبر سنة ١٩٥٥والقرارات الوزارية له أرقام:١٩٥٦/١٦،١٩٥٦/١١ باختصاصات الإدارات العامة للتخطيط الاجتماعى وشئون المراقبات والتدريب والادارة العامة .

وفى ١٧ ديسمبر سنة ١٩٥٦ صدر القرار الوزارى رقم (١٢٣) بانشاء ادارة مؤقتة للشئون الاجتماعية والعمالية لمدينة بورسعيد، يشرف عليها مدير عام حول سلطة وكيل وزارة ورئيس المصلحة... وتختص بكل ما يتصل بالشئون الاجتماعية والعمالية الخاصة بتعمير بورسعيد، ويدمج فيها جميع فروع الوزارة ووحداتها الاجتماعية والعمالية فى هذه المدينة ويكون مديرها عمله الاتصال بين الحاكم العسكرى للمدينة وبين الوزارة .

الفترة الثالثة :

من نوفمير سنة ١٩٥٨ - يناير عام ١٩٦٢ -

وبمقتضى قرار رئيس الجمهورية رقم (١٣٦٩) فى ٢٦ اكتوبر سنة ١٩٥٨ - أنشئت وزارة مركزية وأخرى تنفيذية .

وخلال هذه الفترة صدر قرار جمهورى فى سنة ١٩٥٩ بتوزيع الجمعيات التعاونية على مؤسسات عامة تتبع كل منها الوزارة المختصة وذلك نظرا لنمو الحركة التعاونية واتساعها ورغبة فى تحقيق مبدأ التخصص فى الإشراف على الجمعيات التعاونية .

الفترة الرابعة :

يناير سنة ١٩٦٢ – يوليو سنة ١٩٦٤–

وقد جاءت هذه الفترة نتيجة للقرارات الاشتراكية التى صدرت فى يوليو سنة ١٩٦١– والتى كانت ايذانا ببدء مرحلة التحول الاشتراكى التى استلزمت انشاء وزارة خاصة للعمل – تقوم على رعاية القوى العاملة وحمايتها، كما كان للتغير الذى حدث فى جهاز الوزارة نتيجة لانفصال ميدان التعاون ونتيجة للحركة الانفصالية التى قامت فى سوريا ضد الوحدة لهذا صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٧٧ لسنة ١٩٦٢ الذى اعاد تنظيم الوزارة على الوجه التالى :

(١) مكتب الوزير (٢) وكالة الوزارة

(٣) وكالة الوزارة للمساعدات العامة (٤) وكالة الوزارة للنشاط الأهلى

(٥) وكالة الوزارة لرعاية الشباب (٦) المناطق الاقليمية

(٧) المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية .

(٨) اللجان الدائمة والمؤقتة التى صدر بتشكيلها قرار من الوزير .

وفى نهاية هذه الفترة صدر القانون رقم (١٦٧) من ديسمبر عام ١٩٦٣ يقضى بأن يؤول إلى الدولة مؤسسة الزكاة للرعاية الاجتماعية وتتبع الوزارة والقانون (١٨) فى ١٩٦٤/٣/٢١ ويقضى بأن يؤول إلى الدولة الاتحاد العام لرعاية الاحداث والوحدات التابعة له ويتبع وزارة الشئون الاجتماعية .

الفترة الخامسة:

من يوليو ١٩٦٤– يناير سنة ١٩٧١–

وقد جاء التنظيم خلال هذه الفترة نتيجة لعوامل عدة منها :

- أن أجهزة الدولة قد تم تنظيمها على أساس من ميثاق العمل الوطنى الذى صدر فى ٢١ مايو سنة ١٩٦٢ واتجاهاته .
- أن الميثاق قد ألقى على الوزارة مهمة ثورية كان عليها أن تطور برسالتها لتؤدى دورها فى القيام بها .

- أن الوزارة بعد أن انفصلت عنها ميادين كثيرة ظلت تعمل فيها سنوات طويلة كان عليها أن تحدد من جديد الميادين التى ينبغى أن تتجه إليها وتتفق مع دورها فى المجتمع الاستراكى .
- أنه كان على الوزارة أن تعيد النظر فى القوانين والتشريعات القائمة التى تقوم عليها أنشطتها الاجتماعية حتى تتمشى مع الأهداف والاتجاهات التى أعلن عنها الميثاق .

وقد بدأت الوزارة فى تحديد الميادين الجديدة وفى تحديد وسائل العمل فيها، وترجمة لذلك أعيد تنظيم الجهاز الادارى للوزارة فى سنة ١٩٦٤ فأصبح على الوجه التالى :

(١) الوزير. (٢) وكيل الوازرة. (٣) وكيل الوزارة للمساعدات.
(٤) وكيل الوزارة للنشاط الاهلى. (٥) المديريات الاقليمية بالمحافظات.
(٦) ادارة التفتيش والمتابعة. (٧) ادارة الشئون المالية والادارية.
(٨) مكتب الشكاوى. (٩) السكرتارية الفنية .
(١٠) الوحدات الاجتماعية .

ثم صدر القرار الوزارى رقم (١٥) لسنة ١٩٦٦ متضمنا :-

(١) إنشاء الإدارة العامة للأسرة والطفولة .
(٢) إنشاء إدارة البعثات والتعاون الفنى .
(٣) إنشاء إدارة الإحصاء .
(٤) تعديل اسم الإدارة العامة للتفتيش والمتابعة إلى الإدارة العامة لشئون المديريات.
(٥) إدماج الإدارة العامة للرعاية الاجتماعية بالمرج بالإدارة العامة للأحداث.

ثم صدر القرار الوزارى رقم (٩٣) لسنة ١٩٦٨ بتنظيم مديرية الشئون الاجتماعية على الوجه التالى :

المدير، الوكيل، ادارة الضمان الاجتماعى، ادارة الاسرة، ادارة التفتيش والمتابعة، ادارة الشئون المالية والادارية، ادارة البحوث والتدريب والاحصاء، الوحدات المجمعة .

كما صدر القرار الوزارى رقم (٩٤) لسنة ١٩٦٨ بتشكيل مديرية الشئون الاجتماعية بالقاهرة على الوجه التالى :

(١) تتكون مديرية الشئون الاجتماعية بالقاهرة من(خمس مناطق للشئون الاجتماعية) لشرق القاهرة- لشمال القاهرة- لوسط القاهرة- لغرب القاهرة- لجنوب القاهرة.

(٢) تتكون كل منطقة شئون اجتماعية من :

ادارة النشاط الاهلى- ادارة الضمان الاجتماعى- ادارة الاسرة- ادارة الشئون المالية والادارية- ادارة التفتيش والتنسيق والمتابعة- ادارة البحوث والتدريب والاحصاء .

ثم صدر القرار الوزارى رقم ١٤٦ لسنة ١٩٦٩ بانشاء الادارة العامة للتنمية الاجتماعية .

المرحلة الثالثة : من يناير ١٩٧١ حتى الآن

وتنقسم إلى ثلاث فترات

الفترة الأولى :

من يناير ١٩٧١- يناير ١٩٧٦

وقد اعيد تنظيم الوزارة فى هذه الفترة نتيجة لعدة عوامل أهمها :

- أن مجال عمل الوزارة تحدد فى تحقيق هدفين رئيسيين هما: التنمية الاجتماعية، الرعاية الاجتماعية .
- أن قيام حرب ١٩٦٧ وما تبعها من حرب الاستنزاف- وبسببها تشرد آلاف من المواطنين ووقع عبء تهجيرهم واعاشتهم وتعويضهم عن خسائرهم فى الأرواح والأموال ورعايتهم على الوزارة...الأمر الذى استتبع انشاء الاجهزة التى تقوم بمواجهة هذا العبء .

• التعديلات التى طرأت على التنظيم السابق وصدرت بها القرارات الوزارية المشار إليه سالفا ، توقيع اتفاقية مع اليونيسيف : تقضى بانشاء مركز للتكوين المهنى .

وقد صدر التنظيم فى هذه الفترة بمقتضى القرار الوزارى رقم (١) لسنة ١٩٧١ باعادة تنظيم الوزارة وادارتها على الوجه التالى :

(١) مكتب الوزير (٢) وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية

(٣) وكالة الوزارة لشئون التنمية الاجتماعية

(٤) وكالة الوزارة لشئون التهجير

(٥) وكالة الوزارة للتخطيط الاجتماعى و التدريب .

(٦) وكالة الوزارة للشئون المالية والادارية .

الفترة الثانية :

وتبدأ من يناير سنة ١٩٧٦حتى ١٩٧٧

وقد جاء التنظيم فى هذه الفترة نتيجة لعوامل أهمها :

• التطورات الكبيرة التى مرت بالبلاد نتيجة لنصر اكتوبر العظيم سنة١٩٧٣

• المبادئ التى وضعتها ورقة اكتوبر وخاصة فى مجالات التنمية الاجتماعية وبناء الانسان ودعم الحكم المحلى .

• صدور قانون الخدمة العامة رقم (٧٦) لسنة ١٩٧٣.

• انشاء ادارات جديدة بالوزارة وتعديل بعضها - وفى الهيكل التنظيمى بالوزارة والمديريات .

♦ إذ انشئت الادارة العامة للخدمة العامة - بمقتضى القرار الوزارى رقم (٣١٦) لسنة ١٩٧٣ .

♦ وانشئت ادارة شئون فلسطين بالقرار الوزارى رقم (٢٥٢) لسنة ١٩٧٥.

♦ وانشئت الادارة العامة للسجلات بالقرار الوزارى رقم (٧٧) لسنة ١٩٧٦.

♦ وانشئت ادارة الارتباطات المالية بالقرار الوزارى رقم (١٣٤) لسنة ١٩٧٦.

- وقضى القرار الوزارى رقم(٤٨٦) لسنة ١٩٧٦ بأن يكون لكل مديرية من مديريات الشئون الاجتماعية وكيلان .
- ونقلت الادارة العامة لشئون المديريات من وكالة الوزارة للشئون المالية والادارية وشئون المديريات - بمقتضى القرار الوزارى رقم (١٨٩) لسنة ١٩٧٦ إلى وكالة الوزارة للتخطيط والمتابعة .
- ونقلت ادارة التنظيم والادارة إلى مكتب الوزير - بالقرار الوزارى رقم (١٦١) لسنة ١٩٧٦ .ثم إلى وكالة الوزارة للشئون المالية والادارية بالقرار الوزارى رقم (١٨٩) لسنة ١٩٧٦ .
- ونقل مكتب الدفاع المدنى إلى وكالة الوزارة للشئون المالية والادارية بالقرار الوزارى رقم (١٨٩) لسنة ١٩٧٦ .
- ونقل قسم القضايا إلى ادارة الشئون القانونية بالقرار الوزارى رقم ٣٤٧ لسنة ١٩٧٦ .

ونظرا للتغييرات التى حدثت فى المجتمع المصرى فى السنوات الأخيرة - نتيجة لحرب اكتوبر والتى شملت الجوانب الاقتصادية والاجتماعية ... وصدور القانون رقم (٥٢) لسنة ١٩٧٥ بنظام الحكم المحلى ... لذلك صدر الدليل الادارى لسنة ١٩٧٦ - مع هذه التغييرات - ويتضمن الانشطة التى استحدثت بالوزارة والخدمة العامة ، ادارة شئون المرأة .

الفترة الثالثة :

وتبدأ من عام ١٩٧٧ حتى عام ٢٠٠٥:

وقد جاء التنظيم الجديد فى هذه الفترة نتيجة لعوامل أهمها :

أولا: اتجاه الدولة نحو الثورة الادارية التى نادى بها السيد/ رئيس الجمهورية وتحقيق التنمية الادارية .

ثانيا: تنفيذا لقرارات اللجنة العليا للثورة الادارية بتنظيم وزارات الخدمات- بحيث تقتصر دور دواوينها على التخطيط والتنسيق والمتابعة - وبالتالى تخفيض عدد العاملين ونقل العاملين الزائدين عن المقررات الوظيفية المقررة لكل منها للمحليات .

ثالثا: تدعيم المنظمات بالكفاءات ونقل الاختصاصات التنفيذية لها .

رابعا:موافقة كل من اللجنة العليا للثورة الادارية بجلستها المنعقدة بتاريخ ١٩٧٨/٣/٩ ، والجهاز المركزى للتنظيم والادارة بكتابة رقم ٧٠ بتاريخ ١٩٧٨/٣/٢٥ على مشروع القرار الجمهورى الذى اعدته الوزارة باعادة تنظيم الوزارة وتحديد اختصاصاتها .

- حيث انشئت فى عام ١٩٧٧ الادارة العامة لشئون المرأة ، كما انشئ المجلس الأعلى للطفولة واللجنة الاستشارية العليا للدفاع الاجتماعى .
- وفى عام ١٩٨٠ صدر قرار السيد رئيس الجمهورية رقم ١٥١ باعادة تنظيم وزارة الشئون الاجتماعية وتحديد اختصاصاتها .
- وفى عام ١٩٨١ انشئت ادارة التعاونيات للخدمة الاجتماعية .
- فى عام ١٩٨٢ تقرر انشاء مركز المعلومات والاحصاء والحاسب الالى وانشاء وحدة لتحليل تقارير الجهاز الادارى والفنى للمحاسبات .
- فى عام ١٩٨٥ أنشئ مركز التدريب الادارى والفنى .

كما استبدلت مسميات وكالة الوزارة بالادارة المركزية ، مسمى الوكيل الأول استبدل برئيس قطاع الديوان العام ، الادارة العامة للشكاوى بالادارة العامة لخدمة المواطنين .

كما أدمجت بعض الادارات وأنشئت اخرى والغيت ادارات كانت موجودة وتم رفع مستوى بعض الادارات والمكاتب إلى مستوى ادارات عامة .

د- الفترة الرابعة:

وتبدأ من عام ٢٠٠٥م حتى الآن:

أنشأت وزارة التضامن الاجتماعى بقرار جمهورى رقم ٤٢١ لعام ٢٠٠٥ لتضم وزارة الشئون الاجتماعية سابقاً وذلك من أجل مراعاة محدودى ومعدومى الدخل ورفع مستوى معيشتهم وتحسين مستوى المعيشة وإعادة هيكلة الدعم لضمان وصوله لمستحقيه وربطه بمؤشرات التنمية البشرية.

يتبع الوزارة كل من بنك ناصر الاجتماعى بفروعه ال٩٠ والمعهد القومى للبحوث الاجتماعية العامة للمساعدات الأجنبية. كما تشرف الوزارة على الجمعيات الأهلية والمؤسسات الأهلية الدولية المانحة.

تأخذ الوزارة على عاتقها رعاية جميع فئات المجتمع المصرى ومراعاة البعد الاجتماعى عند وضع المختلفة لخدمة المواطن والاهتمام به. كما تؤمن الوزارة بالقطاع الأهلى وأهمية مشاركته فى تحقيق تشجيعه ومنحه المرونة اللازمة للقيام بدوره.

الباب الرابع
وظائف وعمليات الإدارة

الفصل التاسع:التخطيط الادارى .

الفصل العاشر: التنظيم الادارى .

الفصل الحادى عشر: توظيف الطاقات البشرية .

الفصل الثانى عشر: التدريب .

الفصل الثالث عشر: التمويل والميزانية .

الفصل الرابع عشر: صنع واتخاذ القرارات الإدارية .

الفصل التاسع

التخطيط الادارى

اولا : مقدمة .

ثانيا : تعريف التخطيط الادارى .

ثالثا : أهمية التخطيط الادارى .

رابعا : أنواع التخطيط الادارى .

خامسا : العوامل المؤثرة فى التخطيط الادارى.

سادسا : العناصر الأساسية للتخطيط الادارى .

سابعا : معوقات التخطيط الادارى.

ثامنا : أهم الاعتبارات التى تحكم التخطيط الادارى الفعال.

أولا : مقدمة

التخطيط بمعناه العام مصطلح شائع وواسع الانتشار فى مختلف المجالات وحقول المعرفة والتطبيق ، فقلما نجد اليوم نشاطا إلا وقد اقترن بالتخطيط .

وإذا كانت الحضارات القديمة قد لجأت إلى بعض التخطيط وانماطه سواء فىبناء المدن والسدود أو فى عمليات الغزو والسطو فإن للتخطيط المعاصر مفاهيم ومنطلقات علمية تتجاوز التخمين والفراسة التى كانت شائعة آنذاك.

والتخطيط الادارى يعتبر من أحدث أنواع التخطيط ويرجع ذلك إلى تأخر قيام الثورة الادارية قياسا بالثورات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وإلى كونه يتعدى وضع السياسات العامة والخطوط العريضة إلى تحديد الاساليب والوسائل ومن ثم تشخيص الاجراءات التى تؤدى بها الأعمال وتترجم من خلالها القرارات والأوامر الصادرة من قبل القيادات الادارية ،وهذا ما يجعل من التخطيط الادارى نشاط يومياً وسلوكياً وظيفياً بالنسبة للموظف فهو يخطط لتنفيذ البرامج وتقديم الخدمات للجماهير بطريقة تفصيلية تتميز عن طريقة تخطيطه لرسم الأهداف .

ويعتبر التخطيط الادارى مرحلة فكرية سابقة لتنفيذ أى عمل من الأعمال والتى تنتهى باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب القيام به وتوقيت اداء هذا العمل وكيفية ادائه ، والتخطيط هو الذى يبلور هذه الأفكار ويضعها موضع التطبيق العملى ويوفر للمدير الفرصة لاستخدام مواهبه ، كما وأنه عن طريقه يستطيع استغلال الموارد المتاحة للمنظمة بما يحقق الأهداف حيث أنه فى كل منظمة فإن افراد الادارة يجب أن يقرروا العديد من المسائل مثل ما هى المنتجات؟ من هم العملاء الذين يجب أن تخدمهم؟ ماهى الاسعار ؟ ما هى وسائل الانتاج الواجب استخدامها؟ . وعملية التخطيط تغطى مجالا واسعا من الأنشطة ابتداءا من الاحساس المبدئى بالحاجة إلى عمل شئ ما إلى التحديد القاطع لما يجب عمله ومتى ومن يقوم بالتخطيط ؟.

ثانيا : تعريف التخطيط الادارى

إن المقدمة السابقة يمكن أن تساعد فى استعراض وتفهم بعض التعاريف التى وضعها كتاب الإدارة لوظيفة التخطيط ، وفى هذا الصدد يمكن عرض بعض التعاريف منها :

التعريف الأول: يعرف "Koontz and O'Donnell" يعرف التخطيط الادارى بأنه " وظيفة المدير التى تتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والاجراءات والبرامج وبالتالى فهو قرار يحدد برنامج العمل المستقبلى فى المشروع أو احدى إداراته.

التعريف الثانى: ويعرف " **فايول** "Fayol" يعرف التخطيط الادارى بأنه عمليه تشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل

التعريف الثالث: يعرف التخطيط الادارى بأنه تصور للمستقبل وتحديد لعمل يتعلق بهدف معين

التعريف الرابع: كل ما يحدد مقدما ما سوف يتم عمله ، وعلى اساسه تحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والاشراف والرقابة .

ومن وجهة نظرنا فإن التخطيط الادارى هو :

" الوظيفة الادارية الخاصة بالتحديد مقدما لما يجب أن ينجز واضعا فى اعتباره تحقيق الأهداف التى نسعى إليها متوخيا فى ذلك التنسيق والتكامل بين السياسات والأنشطة ومستخدما الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وفى أقصر وقت مع حسن الأداء.

ومن التعريف يتضح ما يلى :

- أن التخطيط أحد وظائف الادارة التى تهتم بتحديد الأهداف التى يجب إنجازها فى المؤسسة الاجتماعية.
- يتم من خلال عدد من الخطوات المرتبطة بحصر الامكانات وتحديد الوسائل ثم تحديد الاولويات والتنفيذ وأخيراً المتابعة والتقويم .
- يتضمن التنسيق والتكامل بين السياسات والأنشطة مستخدماً الوسائل المتاحة أو التى يمكن إتاحتها لتحقيق الأهداف .
- الأهداف التى يسعى لتحقيقها تتضمن الوصول إلى أفضل النتائج بأقل تكلفة وفى أقصر وقت ممكن .

ثالثا : أهمية التخطيط الادارى

يعتبر التخطيط الادارى اساسى وحيوى لتحقيق أى عمل، وبدون تخطيط لا يكون للعمل هدف واضح وهذا ما يدفع رجال الادارة من المديرين للقيام بالتخطيط لبلورة أفكارهم فيما يتعلق بتحقيق الأهداف وذلك قبل الدخول إلى المراحل التنفيذية حتى يكونوا على استعداد لمواجهة التغيرات المحتمل حدوثها فى المستقبل مع مافيها من عدم التأكد.

وفى استعراض أهمية التخطيط الادارى يذكر أحد كتاب الادارة أنه لم تعد مشكلة التخطيط تتمثل فى هل نخطط أم لا ؟ فجميع المنظمات تخطط اعمالها بوسيلة أو بأخرى ولكن المشكلة أصبحت كيف نخطط بطريقة أكثر كفاءة ؟

ويمكننا أن نحدد الفوائد التى تعود على المنظمة من انتهاج التخطيط كما يلى:

- يوضح التخطيط الأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التى تمكن كل فرد من العاملين بالمنظمة من معرفة ما تسعى إلى تحقيقه وبالتالى يؤدى عمله بالصورة التى تساعد على تحقيق هذه الأهداف ، هذا بالاضافة إلى أنه يعمل على توفير الاطار الذى يساعد على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف .
- يساعد التخطيط فى التنبؤ بالمشكلات أو العقبات المتوقع حدوثها والناتجة عن التحضير للعمل فى المستقبل والذى يتصف بالتغيير وعدم التأكد . وبالتالى العمل على الاستعداد لمواجهتها وتلافيها قبل حدوثها أو التعامل معها .
- يساعد التخطيط فى التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد المطلوب استخدامها من حيث الكم والنوع (سواء كانت الموارد مادية (الأموال – مستلزمات – خامات – معدات) ... أو بشرية (العمالة بأنواعها) حتى يمكن اعدادها والاستعداد لكافة الاحتمالات والظروف المتوقعة إلى جانب الاستثمار الفعال للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف .

- يساعد التخطيط على التنسيق بين الانشطة الرئيسية والفرعية حيث أنه يحدد الوقت اللازم لاداء كل مرحلة من مراحل العمل ، وبالتالى يمكن من عمليه ربط الانشطة واجزاء العمل بعضها البعض ويؤدى إلى انسيابها وتحقيق الأهداف فى أقل وقت ممكن
- يمكن التخطيط المدير من رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة والبيئة التى يتعامل معها وبالتالى تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة والعلاقات المتداخلة بينها، وعن طريق هذه الرؤية يمكنه الاستخدام الامثل لهذه الأنشطة.
- يقدم التخطيط أساساً دقيقاً للرقابة حيث يعتبر التخطيط والرقابة وظيفتان متلازمتان ، فإذا كانت الرقابة هى عملية التحقق من أن ما تم هو مطابق لما يراد انجازه أولا وهذا يتم تحديده فى مرحلة التخطيط ، فإن الرقابة تأتى فى مراحل التنفيذ المختلفة لتتحقق من مدى مطابقة التنفيذ للتخطيط واكتشاف الانحرافات إن وجدت والاستفادة من ذلك فى اجراء التعديلات فى الخطط الحالية لتصبح أكثر مناسبة للظروف الجديدة.

رابعاً :أنواع التخطيط الادارى وأبعاده

يتنوع التخطيط الادارى بتنوع مجالاته التى يطبق فيها وتبعا للجهة التى تمارسه ووفقا للظروف المكانية و الزمانية التى تحدد شموليته ونطاقه ..

ويمكن أن نصنفه من عدة زوايا تشمل :

(١) من حيث المجال :

يتنوع التخطيط الادارى بتنوع مجالاته ويمكن أن نميز خمسة أنواع رئيسية هى:

(أ) **التخطيط التنظيمى** : ويتناول وضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طرق الاتصال وتبسيط اجراءات العمل داخل المنظمة وبين اقسامها المختلفة .

(ب) **التخطيط البشرى** : ويتناول دراسة القوى العاملة فى المنظمة وتحديد اعدادها ومواصفاتها ووضع النسب والجداول الاحصائية عن الاحتياجات الكمية والنوعية فيها .

(جـ) **التخطيط المالى** : ويتضمن الخطط المالية وتحديد النسب والميزانيات الموضحة للسيولة والربحية وكل ما يتعلق بايرادات المنظمة ومصروفاتها وممتلكاتها المنقولة والثابتة .

(د) **التخطيط التطويرى**: ويشمل وضع الخطط المتعلقة بالتغير وادخال التحسينات واعادة تنظيم طرق العمل ورفع الكفاءة ومعالجة المشاكل وتقليل الفاقد فى الطاقات .

(هـ) **تخطيط الانتاج**: ويهتم بوضع خطط الانتاج المحددة (السلع والخدمات) وفق جدول زمنى فى ضوء الامكانيات المتوقعة وتوقعات الطلب عليها .

(٢) من حيث البعد الزمنى :

يمكن أن نفرق بين التخطيط (طويل المدي) والتخطيط متوسط المدى والتخطيط قصير المدى .

ويتوقف البعد الزمنى للتخطيط فى أى منظمة على طبيعة نشاط المنظمة وظروفها واهدافها .

(٣) من حيث نطاق النشاط فى المنظمة :

فهناك التخطيط الاستراتيجى الذى لا يكون معنياً بكل جزئيات نشاط المنظمة بل يهتم بتحديد الأهداف البعيدة ويقابله النوع الذى يتعلق بالجزئيات التنفيذية لمجالات الممارسة ويطلق عليه الخطط التكتيكية.

(٤) من حيث المستوى التنظيمى :

فبعض الخطط يتم وضعها بواسطة المستويات الادارية العليا فى المنظمة فى حين أن هناك أنواع أخرى تقع مسئولية وضعها وتنفيذها على عاتق المستويات الادارية الادنى وهكذا .

(٥) من حيث التكرار :

هناك بعض أنواع الخطط التى يتم وضعها بشكل متكرر لمواجهة الأمور الروتينية والعادية فى حياة المنظمة ، فى حين أن هناك أنواع أخرى من الخطط يتم وضعها لمواجهة مشكلة عارضة غير متكررة .

(٦) من حيث مسئولية الممارسة: هناك التخطيط التنفيذى والتخطيط الاستشارى كما أن هناك التخطيط المركزى واللامركزى .

خامسا :العوامل المؤثرة فى التخطيط الادارى

تتأثر طبيعة التخطيط الإدارى بعدة عوامل من بينها ما يلى :

(١) مهارة الادارة واتجاهاتها :

حيث أنه يجب أن تتسم الادارة فى أى منظمة بمهارات فكرية وانسانية وفنية إلى جانب اتسامها بالاتجاه العلمى فى عملها داخل المنظمة .

(٢) الموارد والوقت والمناخ :

يراعى أن هناك عدداً من الاشتراطات لعامل الموارد مثل :

- توافر الأموال المتاحة للاستمرار فى التخطيط .
- توافر الأشخاص المدربين على التخطيط أو الذين تتوافر لديهم القابلية لذلك
- توافر الامكانيات الفنية للتخطيط .
- درجة تعاون وتفهم الأفراد المتوقع استخدامهم للخطط .

ولعامل الوقت عدة جوانب مثل :

- الوقت المتاح لاعداد الخطة .
- الوقت الذى ينبغى أن تنفذ فيه الخطة .
- الفترة الزمنية التى تشملها الخطة .
- الوقت الذى ينبغى فيه مراجعة الخطة أو العدول عنها .

وربما يمكن القول أن دقة التخطيط لا يمكن أن تزيد عن الوقت أو الموارد المتاحة لذلك أو أنه لا ينبغى أن يكون التخطيط أكبر من طاقات اولئك الذين سيستخدمون الخطط

(٣) نوع المشاكل التى تقابل المنظمة :

وبعض هذه المشاكل بسيط ولا يمثل معضلة فى التوصل إلى وضع سليم له مثل وضع نظام للمقترحات بالمنظمة على عكس الحال بالنسبة للمشاكل الأكثر تعقيدا أو تركيبا وتشتمل على العديد من المتغيرات التى قد يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بآثارها مما يؤثر على طبيعة ونوعية التخطيط الادارى المطلوب بالمنظمة .

(٤) الظروف البيئية والاجتماعية والانسانية :

ومثال ذلك فيما يتصل بالقوى العاملة والقوانين والتشـــريعات العماليـــة والظروف البيئية والاجتماعية التى تسود المجتمع المحيط بالمنظمة حيث تــؤثر تلك الظروف على نوعية ومدى التخطيط الذى يتم بالمنظمة .

(٥) استخدامات الخطط :

حيث تؤثر الاستخدامات المتوقعة فى التخطيط فإذا كان الغــرض مــن التخطيط هو استخدامه كوسيلة للرقابة على مدى اداء الاشخاص فإن هذا قد يولد شعورا سلبيا مبعثه الخوف من الخطط الموضوعية ، فى حين أن النظــر إلـــى التخطيط باعتباره يهيئ الفرص للحلول الصحيحة للمشاكل الحالية والمســتقبلة فإن النظرة إليه تكون بناءة وايجابية .

سادسا: العناصر الأساسية للتخطيط الادارى (خطواته)

يهتم التخطيط بصفة اساسية بوضع برامج العمل التىءمن شأنها تحقيق الأهداف فى ظل الظروف والاحداث الموجودة فى مدى محدد من الوقت كـذلك فإن التخطيط يهتم باتخاذ الاجراءات الوقائية الكفيلة بمنع حـدوث مشـاكل أو مواقف معينة ، وهذا يعنى أن العملية التخطيطية تهتم بالأهداف ووسائل تنفيـذ هذه الأهداف ، ونظرا إلى أن أى عملية تخطيطية لا يمكن أن تعتبركاملة فى حد ذاتها ، فإن الامر يتطلب بالضرورة تقييم مستمر لنتائج الأعمال وتغذية عكسية لمتخذ القرار حتى يعدل من أهدافه المرحلية أو يغيرّ من أساليب وطرق العمـل وهذا يبين ويؤكد أن العملية التخطيطية عمليـة مسـتمرة تتكـون مـن عـدة عناصر هى:

(١) تحديد الأهداف

(٢) حصر الامكانيات وتحديد الوسائل التى سيعتمد عليها فى تنفيذ الخطة

(٣) تحديد الاولويات (٤) تحديد الفترة الزمنية للخطة

(٥)الالتزام بتنفيذ الخطة (٦) المتابعة والتقويم

وفيما يلى تفصيلا لتلك العناصر

الخطوة الأولى : تحديد الأهداف :

يمكن القول أن الهدف هو محصلة النتائج التـى تعمـل الادارة علـى تحقيقها من خلال نشاطاتها المختلفة ... والبداية الفعلية للعملية التخطيطية تبـدأ بالتحديد الدقيق للأهداف التى تسعى المنظمة إلى الوصول إليها .

وتستمد المنظمة مهما كان نوعها أهـدافها وسياسـتها مـن الأهـداف والسياسات العامة للمجتمع الذى تعمل فى نطاقه ، وتعتبر هذه الخطـوة حجـر الزاوية فى العملية التخطيطية بل وفى العملية الادارية كلها حيـث أن تحديـد الأهداف هو الذى سوف يقوم عليه رسم ووضع الخطـط والبـرامج التنفيذيـة وصولا إلى تحقيق الأهداف .

وهناك ستة أنواع من الأهداف تسعى أى منظمة لتحقيقها وهى :

- هدف الاستمرار وترسيخ وضع المنظمة فى المجتمع .
- هدف التطوير والتجديد .
- هدف الحصول على الموارد المادية والبشرية وتنميتها والانتفاع بها .
- هدف الكفاءة الانتاجية العالية من الموارد المستخدمة.
- هدف الربحية وتحقيق أعلى معدل منها .
- الأهداف المتعلقة بالمسئولية الاجتماعية .

وحتى يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها فإن هذه الأهداف يجب أن تكون:

- واقعية ومعقولة بحيث يكون من الممكن تحقيقها فى حدود المتاح من الموارد والإمكانيات المادية و المالية والبشرية .
- مرتبطة بأهداف المستوى الأعلى ولا تتناقض معها .
- متفقة مع حاجات ومطالب البيئة فى داخل المنظمة أو خارجها وكذلك يفضل أن تكون كمية بمعنى أنه يمكن قياسها .

الخطوة الثانية : حصر الامكانيات وتحديد الوسائل التى سيعتمد عليها فى تنفيذ الخطة :

المفروض أن تنطلق الخطة من واقع فعلى أى بعد الوقوف على جميع الامكانيات الموجودة حاليا كذلك البرامج المطبقة والانشطة المتوفرة لدى هذا المجتمع على أن هذا التوصيف لا ينبغى أن يهمل البرامج المماثلة التى تقوم بها منظمات اخرى فى المجتمع ، كما يجب أن تكون المعلومات متوفرة أيضاً عن الطاقات المعطلة والقابلة للاستغلال بالمنظمة .

وهذه الامكانيات تتعلق بالامكانيات المادية و البشرية والتنظيمية على حد سواء واللازمة للعملية التخطيطية . وتلجأ الادارة فى الحصول على البيانات وحصر الامكانيات إلى الاعتماد على الابحاث وتجميع البيانات والمعلومات الحقيقية عن كل ما يتعلق من امكانيات كما يجب أن يتضمن الحصر أيضاً التنبؤ بالتغييرات التى ستحدث فى المستقبل.

فأية عملية تخطيطية مهما كان نوعها تستند إلى مجموعة من الفروض المبدئية التى تأخذ فى الاعتبار ما قد يحيط بتنفيذ الأهداف من ظروف سواء فى الوقت الحاضر أو فى المستقبل ، وحتى تتحقق للعملية التخطيطية فعاليتها فإن هذه الافتراضات يجب أن تطرح وتفحص بدقة وعناية ، وقد تكون فى حاجة ماسة إلى جهد كبير لتحديد وتوصيف التنبؤ بتلك العوامل التى تعتبر هامة ومؤثرة فى الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة .

الخطوة الثالثة : تحديد الاولويات :

طالما أن هناك ندرة نسبية فى الخبرات والموارد ، كذلك قد تكون الظروف مواتية لعمل ما وغير مواتية لعمل آخر فإن الأمر يتطلب ضرورة تحديد اولويات للأهداف فى ضوء هذه العوامل وبحيث يتم تحقيق الاهم فالمهم وفقا لدرجة الحاحها وحاجتنا إليها وفى ضوء الموارد والامكانيات المتاحة أو التى يمكن اتاحتها .

ويقصد بتحديد الاولويات هنا تحديد درجة الاسبقية أو درجة الافضلية المبنية على درجة الأهمية لهدف أو مشروع أو برنامج على أهداف أو مشروعات أو برامج اخرى لمقابلة الحاجات الملحة فى حدود الامكانيات .

ويمكن تحديد درجة الأفضلية أو الاولوية فى المؤسسات الاجتماعية من المصادر التالية :

(١) تحليل السوق (٢) تحليل الرأى العام أو المستفيدين

(٣) الاجتماعات واللقاءات مع العملاء.

ومن ناحية أخرى إذا كان سبيلنا هو تحقيق الأهداف التى تم تحديدها فذلك يمكن أن يتخذ عدة مسارات وطرق تتسم بالتباين والاختلاف و التنوع ويمكن من تباينها هذا أن تقودنا إلى تحديد الاهداف المرجوة وهنا يجب أن نحدد أيضاً الطريق أو الاجراء الذى سنتخذه ، ومع هذا قد نسلك عدة طرق –من بين الطرق المطروحة – لأنها تحقق بتكاملها الهدف الذى نسعى إلى تحقيقه .

مع الوضع فى الاعتبار أن أى برنامج عمل يجب أن تكون مكوناته فى ضوء الامكانيات المتاحة وفى ظل الظروف السائدة فى ذلك الوقت والمتوقعة مستقبلا ، وهذا يؤكد ضرورة القيام بعملية تحليل لكل برنامج عمل من حيث التكاليف والمزايا والفوائد المباشرة وغير المباشرة التى سيحققها كل منها لاختيار أفضلها ، مع عدم التضارب أو الازدواجية مع برامج العمل الاخرى وكل ذلك يخضع لتوقيتات وجداول زمنية محددة .

الخطوة الرابعة : تحديد الفترة الزمنية للخطة :

تقرن كل خطة بفترة لتنفيذها ،وقد استقر الرأى على تقسيم المدى الزمنى للخطة إلى ثلاثة أنواع :

- تخطيط طويل المدى (أكثر من عشر سنوات).
- تخطيط متوسط المدى (ما بين خمس سنوات إلى عشر سنوات)
- تخطيط قصير المدى (مابين سنة واحدة لأقل من خمس سنوات) .

والتخطيط قصير المدى يعتبر سلاح الادارة الفعال فى المتابعة ومواجهة ما قد يكشف عنه تنفيذ الخطة لأن ذلك مرتبط بالواقع الفعلى مع المعالجة بالتدخل السريع إذا لزم الأمر .

وتعتمد الفترة الزمنية للخطة على عدة عوامل منها:توفر البيانات والمعلومات، خبرة المخططين، نطاق الخطة، المدى الزمنى المسموح به لانهاء الخطة .

الخطوة الخامسة : الالتزام بتنفيذ الخطة :

بعد مرحلة وضع الخطة تبدأ مرحلة التنفيذ وهذه المرحلة لها أهمية خاصة ويجب توفير العناصر المادية والبشرية لها .

وحتى تؤدى الخطة اهدافها لابد أن تراعى الأسس التالية :

- تقسيم الخطة إلى اجزاء ، وذلك يفيد فى امكان تركيز الجهد وهذا التقسيم يعتبر اجراءا عمليا واكثر افادة إذ نستطيع أن نحدد ما يحتاجه هذا الجزء من أعمال لتنفيذه ونوعية هذه الأعمال وكمياتها والنتائج المتوقعة بعد تنفيذ هذا الجزء من العملية .

- تحديد العلاقة بين كل من هذه الاجزاء ولاسيما أن كل جزء من الخطـــة لا يمكن أن يكون مستقلا عن الآخر بل هو مكمل له .
- تحديد الشخص المسئول عن تنفيذ كل جزء من الخطة .
- تحديد الوقت المتوقع لبدء التنفيذ فى كل جزء من اجــزاء الخطـــة والوقــت المتوقع أن تستغرقه عملية التنفيذ وتحديد وقت الانتهاء من كل جــزء مــن اجزاء الخطة .

الخطوة السادسة : المتابعة والتقويم :

تقوم عمليات المتابعة منذ بدء العمليات التخطيطية بافتراض التســجيل الدائم من حيث التمويل والوقت ووضع التقارير عمـــا تـــم اولا بـــأول وعـــن الخطوات والمنجزات المرحلية ومقارنة ما تم تنفيذه من خطوات ومراحل طبقا لتصميمه فى الخطة خلال التنفيذ .

وعمليات المتابعة ليست مراقبة فقط بل تساهم فى تحسين التنفيذ ويـــتم فيها التوجيه واحيانا لتعديل الخطة أو جزء منها ، ومن أجل هذا فإن المتابعـــة تعتبر عملية مستمرة منذ بدء مراحل التخطيط حتى الانتهاء منه وتحقيق أهدافه وتبدأ بعدها عمليات التقويم المعتمدة تماما على تقارير وتسجيلات المتابعة .

والتقويم يهدف إلى قياس مدى نجاح أو فشل البرنامج أو المشـــروع أو الخطة فى تحقيق الأهداف المحددة وتقدير الاسهامات النسبية لمختلف العناصـــر التى ساهمت فى وضع الخطة وتنفيذها .

وحتى يكون التقويم مفيدا يجب أن يحدد :-

- الموضوع والاهداف والأشخاص الذين سيقومون بعملية التقويم فى المنظمة.
- أن يتجه التقويم إلى قياس الموضوع المراد قياسه لاصدار الحكم عليه .
- أن يكون التقويم بنائيا وعلاجيا فيجب أن يتخذ سبيلا للاصلاح .
- أن يقوم على أسس علمية بمعنى أن يتوافر فى ادوات التقويم صفات الصدق والثبات والموضوعية .

- أن يرتبط التقويم بالاهداف ويتسق معها ويهتم بنفس الجوانب التى يؤكـدها وأن يكون شاملا فلا يقتصر على نواحى دون اخرى .
- أن يتم بصفة مستمرة مصاحبة لعمليات التخطيط والتنفيذ .

وعمليات التقويم قد تعترضها احيانا بعض الصعوبات الناتجة عن مدى صحة البيانات التى تعطى للمسئولين عن التقويم بالمنظمة ، إلى جانب عوامل أخرى كالأهمال أو الجهل الناتج عن نقص الوعى التخطيطى سواء من العاملين بالمنظمة أو المستفيدين من خدماتها ، وكذلك فقدان الثقة والتعاون احيانا بين أجهزة التقويم الجزئى والكلى أو بين المستوى التنفيذى وبين مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة .

سابعا :معوقات التخطيط الادارى

لاشك أن التخطيط الفعال هو الذى يساعد على تحقيق الأهداف بالصورة المرجوة وفى التوقيت المناسب ، والذى يبنى على أساس من المعلومات الصحيحة والدقيقة ، والذى يقبله العاملون فى المنظمة ولكن فى بعض الاحيان يفشل التخطيط فى المنظمة **وذلك يرجع لأسباب أهمها :**

- **السبب الأول :**عدم الوضوح فى تحديد الأهداف أو وجود تعارض بين أهداف الأقسام المختلفة فى المنظمة أو وجود تعارض بين الأهداف ووسائل التنفيذ بما يوجد مشاكل أمام المنفذين أو المسئولين عن تقويم الخطط بالمنظمة .
- **السبب الثانى :**عدم أخذ ردود فعل الأفراد من العاملين والمستهلكين فى الاعتبار عند وضع خطط المنظمة مما يقلل من جدوى الخطط المتخذة.
- **السبب الثالث :**عدم انسجام الخطط الفرعية مع بعضها أو مع الخطة الاصلية.
- **السبب الرابع:** عدم التوقيت المناسب لاعداد الخطة أو القيام بالمراحل المختلفة لها مما يمثل عائقاً أمام تحقيق التخطيط لأهدافه .
- **السبب الخامس :**عدم تحديد معايير محددة لمعدلات الاداء حتى يمكن على اساسها قياس ما تحقق وفقا لما كان مخططاً له .
- **السبب السادس :** النقص فى المعلومات والبيانات و الاحصاءات والدراسات المتاحة للقائمين على اعداد الخطة أو عدم دقة البيانات والاحصاءات إذ يترتب على ذلك أن تأتى الخطة غير سليمة أو يكون التقويم غير موضوعى.
- **السبب السابع :**النقص فى الكفاءات البشرية اللازم توافرها لوضع أو تنفيذ الخطة إذ من الضرورى اعداد الكوادر الادارية والفنية والمهنية اللازمة لاعمال التنفيذ قبل البدء فيه حتى نضمن نجاح تنفيذ الخطط الموضوعة.

- **السبب الثامن** :صعوبة التنبؤ الدقيق بالظروف الطارئة إذ أن هناك كثير من العوامل المؤثرة مثل العوامل الطبيعية ، السياسية ، الاجتماعية السائدة في المجتمع ، خاصة وأن التخطيط يقوم على عنصرين أساسيين هما :

(أ) التنبؤ بالمستقبل (ب) الاستعداد لمواجهة هذا المستقبل

- **السبب التاسع** : ضعف تأييد الكثير من المديرين لعملية التخطيط وقد يرجع ذلك لعدم اقتناعهم الكافى بضرورته أو عدم الاستقرار داخل المنظمة سواء بالنسبة للادارة أو العاملين أو كليهما معا وهذا بطبيعة الحال يعرقل تنفيذ الخطةويهددها بالفشل خاصة إذا ما كانت مشاكل عدم الاستقرار تتعلق بالاهداف الاستراتيجية للمنظمة .
- **السبب العاشر** :عدم التكامل بين عناصر التخطيط من أهداف واستراتيجيات وسياسات واجراءات وقواعد وبرامج حيث أن التعارض بينها يؤدى إلى فشل التخطيط.

ثامنا :أهم الاعتبارات التى تحكم التخطيط الادارى الفعال

أنه من الصعوبة أن يصدر أى فرد حكما على خطة بجودتها أو عـدم جودتها إلا بعد تقييم للاثار المترتبة على تنفيذها ، إلا أن ذلك الانتظـار لتنفيـذ الخطة يعنى من ناحية أخرى أنه إذا لم تكن الخطة سليمة فسوف تكون النتـائج غير محققة للاهداف وتصبح عملية تقييم الاثار غير ذات قيمة ، لهذا فإن هناك عددا من **الاعتبارات التى يمكن بها ضمان فعالية التخطيط الادارى منها:**

- أن يكون للخطة الموضوعة بالمؤسسة الاجتماعية هدف واضح ومحدد بحيث تعمل جميع الانشطة وتتكاتف جميع الجهود مهما اختلفت السبل على تحقيقه، حيث تتوقف صلاحية التخطيط كوظيفة ادارية على وجود أهـداف واقعيـة واضحة يتم تحديدها فى ضوء الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصـادية والتكنولوجية بما يحقق أهداف المنظمة .
- أن تتميز الخطة بالبساطة ويعنى ذلك أن تكون كافة جزئياتها والبرامج التى تتضمنها ومراحلها مسلسلة تسلسلا منطقيا يتفادى الارتبـاك أو الاختناقـات وبحيث يؤدى لدى الجميع نفس المفهوم والذى لا يختلف اثنان من المنفـذين على تفسير اية مرحلة من المراحل .
- أن تضع الخطة مستويات معينة للعمل ويتضمن ذلك تحديد الذين يشـاركون فى تنفيذ كل جزئية من جزئيات الخطة حتى يتم تجنب الازدواج أو التقارب فى العمل داخل المنظمة .
- أن تكون الخطة مرنة وذلك حتى تتمكن من مواجهة المواقف المفاجئة أو أن يكون التخطيط ثابتا بالقدر الذى يكفى لتوجيه الجهود وأقصى درجـة مـن المرونة خاصة وأن التخطيط يقوم على التنبؤ بالظروف المستقبلية ويعنـى ذلك القدرة على تعديل وتغيير الخطة بما يحقق الأهداف .

- توفر الامكانيات والطاقة البشرية والمادية اللازمة لكـل مراحـل التخطـيط (تخطيطا وتنفيذا وتقويما) حتى تضمن نجاح تلك العمليـات فـى تحقيـق الأهداف .
- توفر نظام للاتصال سريع وفعال ونظام لحفظ المعلومات وترتيبهـا حتـى يمكن الاستفادة منها فى كل مراحل التخطيط .
- وضوح الصلاحيات والسلطات الممنوحة لكل الأقسام والعاملين بهـا داخـل المنظمة ارتباطا بالتخطيط لتحقيق اهدافها كل فيما يوكل إليه .
- الأخذ بمبدأ المشاركة فى التخطيط . فالخطط ينبغى الا تملـى علـى مـن سيقومون بتنفيذها بل ينبغى أن تعطى لهم الفرصة الحقيقية للمشـاركة فـى وضعها وبذلك نضمن للخطط واقعيتها وتوفر الدوافع القوية على تنفيذها ... إلى جانب أخذ ردود الافعال الخاصة بالمستهلكين والعاملين حتـى تتحقـق الأهداف بفاعلية.
- وجود معايير محددة لمعدلات الاداء يمكن عن طريقها معرفة ما تم تنفيذه لما كان مستهدفاً عن طريق عمليات المتابعة والتقويم .
- توفر القدر الكافى والحديث من البيانات والمعلومات عن المنظمة والبيئة من حيث الموارد والاحتياجات حتى تسهل عمليات التخطيط منذ وضع الخطـة حتى تقويمها .
- الاستقرار داخل المنظمة سواء بالنسبة للادارة العليا أو العاملين بما يضـمن تحقيق جزئيات الخطة فى مواعيدها المحددة وبالتالى يحقق التخطيط أهدافـه من ناحية ويساعد على وضع الخطط طويلة المدى وأخـرى متوسـطة أو قصيرة المدى لتحقيق الأهداف على مراحل وفترات زمنية وفقا لاحتياجـات البيئة من المنظمة من ناحية أخرى .

الفصل العاشر

التنظيم الادارى

أولا :مقدمة

ثانيا :مفهوم التنظيم الادارى

ثالثا :نظريات التنظيم الادارى

رابعا :أهداف التنظيم الادارى

خامسا :أنواع التنظيم الادارى

سادسا :بعض عناصر التنظيم الادارى

سابعا :صعوبات التنظيم الادارى

أولا : مقدمة

إن التنظيم الادارى عملية مستمرة بدوام قيام المنظمات، ولا تنتهى عملية التنظيم إلا بانقضاء حياة المنظمة وتوقفها عن العمل، ويرجع ذلك إلى المناخ الديناميكى المتغير والمتطور الذى تعمل فى إطاره الادارة .

والتنظيم كعملية مستمرة مسئولية الادارة فى المنظمة، فهى مسئوله عن استمرار تشغيل التنظيم دائما بفاعلية . حيث أن الادارة العليا مسئوله عن تقرير هيكل التنظيم الملائم وكذلك مسئولية تشغيله .

والتنظيم يعتبر أحد العناصر الأساسية فى العملية الإدارية ووظيفة من وظائفها، فبعد أن تحدد الإدارة فى المنظمة أهدافها وتقوم بوضع الخطط والسياسات لتحقيق هذه الأهداف، فلابد من تنظيم ملائم يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف ويكون سبيلا لحسن الأداء وقلة التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

ثانيا : مفهوم التنظيم الادارى

يعرف التنظيم الادارى بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية فى أى منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة .

وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم هدفاً بل وسيلة لتحقيق هدف معين.

كما يعرف بأنه ترتيب الأعمال أو الأنشطة فى وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الاعمال.

كما يعرفه آخرون بأنه الشكل الذى يتخذه كل تجمع بشرى للوصول إلى هدف مشترك .

ولا يعنى ذلك أن جميع التجمعات البشرية متشابهة إذ أنها تتعدد بتعدد الأهداف والدوافع ولكن يعنى أن أى دوافع تدعو الافراد إلى عمل انسانى مشترك لابد أن تعبر عن نفسها فى صورة تنظيمية .

ومن وجهة نظرنا فإن التنظيم الادارى هو :

تجميع وتنسيق جهود العاملين بالمنظمة من خلال منهج علمى لتحديد برامج العمل وطرق وأساليب الاداء بتحديد قنوات الاتصال بين الاختصاصات والسلطات التى توكل لكل مستوى تنظيمى بالمنظمة من أجل تحقيق اهدافها بأقل التكاليف مع حسن الاداء.

ويتضح من التعريف السابق أنه يحتوى على عدة نقاط رئيسية هى :

- وجود مجموعة من الأشخاص يستطيعون الاتصال بعضهم ببعض وراغبين فى الاسهام بجهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك الذى يجمعهم .
- التنسيق : والمقصود هو تجميع العناصر والمكونات والانشطة المختلفة للربط بينها لتحقيق الهدف المشترك ، هذا ويعتمد التنسيق أساسا على المصالح المشتركة المتبادلة بين أفراد التنظيم لتحقيق الغرض المطلوب .

- التنظيم يحتوى على تحديد المسئوليات والسلطات وعلى اقامة العلاقـات التـي تمكن من تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية على أساس ما يوكل لكـل فـرد مـن مسئولية .
- أنه لكى يوجد تنظيم فلابد من وجود هدف محدد، ويجب التنويه هنا أن التنظيم وسيلة لبلوغ الهدف وليس هدفا فى حد ذاته .
- هذا التعريف يشير إلى أن التنظيم يتضمن جانبين هامين هما :

الجانب الاستاتيكى ويعنى أنه يقصد بالتنظيم الوضع القائم فى الجهاز الادارى من حيث توزيع العمل على الادارات والاقسام المختلفة وتنسيق العمل بينها لتحقيق هدف المنظمة .

الجانب الديناميكى ويعنى أن التنظيم يقصد به التغيير المستمر فى المنظمة من حيث اعادة النظر فى توزيع العمل على الادارات والاقسام المختلفة، واعادة النظر فى التنسيق بين أعمال هذه الادارات والاقسام حتى تتلائم مع تغير أهداف الجهاز الادارى أو المنظمة وتطورها .

وترجع أهمية التنظيم الادارى فى المنظمات الاجتماعية الاهلية بصفة خاصة للاسباب الآتية :

- أن التنظيم الادارى يعتمد على البيئة التى يخدمها كمصدر لتمويل برامجه وليس على ميزانية ثابتة ولاشك أن عملا ليس لديه الكفاية فى الأموال يحتاج إلى كياسه لتعويض هذا النقص والاستفادة من امكانيات البيئة .
- معظم المنظمات الاجتماعية الاهلية تتعامل مع فئات لها ظروف خاصة فلا يأتيها غالبا إلا المحتاج إلى الخدمة ومن ثم وجب اختيار اشخاص مهنيين يمكنهم التعامل مع هؤلاء العملاء كما ينبغى وضع تنظيم مناسب لظروفهم فلا يجدون حرجا فى الاستفادة منه .
- أن المنظمات الاجتماعية الاهلية مرنة ويمكنها اتخاذ القرارات وتنفيذها بعيدا عن تعقيدات الروتين مما يحتاج إلى تنظيم سلس يضمن وصول الخدمة بأيسر السبل وفى أقل وقت للعملاء وهذا بدوره يحتاج لتنظيم مرن يحقق الأهداف .

ثالثا : تطور الفكر التنظيمى (نظريات التنظيم)

هناك ثلاث نظريات للتنظيم لها اثر كبير على الفكر والممارسة الادارية وهى التى تعرف بالنظرية الكلاسيكية، النظرية الكلاسيكية الجديدة، النظرية الحديثة للتنظيم .

ويلاحظ أن كل نظرية من هذه النظريات واضحة ومميزة إلى حد ما، ولكن لا يمكن اعتبارها منفصلة عن بعضها البعض ولكن السبب فى تميزها يرجع إلى أن هذه النظريات تحوز تعضيد ورضاء عدة مدارس فى الفكر الادارى.

وفيما يلى عرضا لتلك النظريات :

النظرية الأولى: المذهب الكلاسيكى (النظرية التقليدية للتنظيم) :

وتسمى هذه النظرية فى الادارة بمدرسة الادارة العلمية ويمثلها ما عرضه "**جوليك واورويك**" سنة ١٩٣٧ وتقوم على أساس أن تقسيم العمل هو أكبر ضمان لزيادة الانتاج، ولكن تقسيم العمل ينبغى أن يواجه من ناحية أخرى بوحدة فى الضبط من خلال وجود سلطة مركزية تقسم العمل بين الوحدات،مع وجود اشراف على كل وحدة، مع التنسيق بين هذه الوحدات، وعلى هذا يكون لدينا هرم متدرج يضمن الوصول إلى الناتج النهائى بأفضل كفاءة.

ومن هذا نرى كيف تركز المدرسة الكلاسيكية على البناء الرسمى للمنظمة وعلى الاعتبارات المنطقية أو الرشيدة كضمان لتحقيق الاهداف.

ويتناول المذهب الكلاسيكى تحليل التنظيم الرسمى **كما تستند النظرية الكلاسيكية للتنظيم على أربع دعائم هى :**

الأولى :تقسيم العمل الذى يعتبر دعامة اساسية وحجر الزاوية للعناصر الأخرى المكونة للنظرية حيث أن تنمية الوضع الادارى والوظيفى يتطلب التخصص بالاضافة إلى أن الهيكل التنظيمى يعتمد على التوجيه الذى تحدده الانشطة المتخصصة فى التنظيم .

الثانية :العمليات الادارية والوظيفية وتنشأ من النمو الرأسى والأفقى للتنظيم على التوالى إذ أنها تشير إلى سلسلة الأوامر وتفويض السلطة والمسئولية ووحدة القيادة والتبعية الادارية كما أن تقسيم التنظيم إلى اجزاء متخصصة واعادة تجميعها فى وحدات متماثلة هى من العمليات الوظيفية .

الثالثة: الهيكل الادارى على اعتبار أنه العلاقات المنطقية للوظائف فى التنظيم والتى يجب أن ترتب لتحقيق أهدافه بفاعلية .

الرابعة: مدى الاشراف وهو يتصل بعدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم بفاعلية .

النقد الموجه لمبادئ التنظيم الكلاسيكية :

يمكن تلخيصه فيما يلى :

النقد الأول : قام الكتاب التقليديون بالتأكيد على أن مبادئ التنظيم الكلاسيكية حقائق ذات قبول عام ولكن الدراسات الميدانية اثبتت استحالة تطبيق بعض هذه المبادئ على جميع الحالات بل أن بعض المبادئ تعارضت مع بعضها فمثلا الأخذ بمبدأ التخصص على اطلاقه لا يتيح فرصة لترقى العاملين إلى مناصب أعلى تتطلب درجات معينة من عمومية المعرفة، كما أن تطبيق هذا المبدأ يسبب اضطرابات نفسية للعاملين، ومن ناحية أخرى فإن مبدأ وحدة السلطة الأمره مثلا نجده يتطابق مع مبدأ التخصص حيث أنه قد يتطلب الامر احيانا الرجوع إلى عدة مستويات ادارية وليس إلى المستوى الأعلى فقط .

النقد الثانى :تجاهل الكتاب الكلاسيكيون الجوانب السلوكية للتنظيم إلى حد كبير بالرغم من أهميتها لأى تنظيم .

وبالرغم من هذه الانتقادات فيمكن القول أن مبادئ التنظيم الكلاسيكية تقوم بدور غاية فى الأهمية فى الهيكل التنظيمى الذى يعمل بداخله الأفراد .

النظرية الثانية : المذهب النيوكلاسيكى " النظرية الكلاسيكية الجديدة " :

تعتبر المبادئ النيوكلاسيكية للتنظيم تهذيب وتعديل وامتداد للمبادئ الكلاسيكية حيث اهتمت بتعويض بعض النقص فى النظرية الكلاسيكية فهى تعترف بالمبادئ الأربعة السابقة للنظرية الكلاسيكية .

ووصف المبادئ بأنها نيوكلاسيكية يماثل وصفها بالكلاسيكية ولا يعنى أن هذه المبادئ لا يصلح استخدامها فى الوقت الحالى ولكن يعنى أن هذه المبادئ والدعائم قد يدخلها التعديل بسبب اقترانها بحركة العلاقات الانسانية أى أن اسهامات هذا المدخل تؤدى إلى ادخال العلوم السلوكية ككل متكامل فى نظرية التنظيم وعن طريق استخدام هذه العلوم امكن اظهار دعائم المذهب الكلاسيكى كما تتأثر بالتصرفات الانسانية .

يضاف إلى هذا أن المدخل الجديد يتضمن معالجة منظمة للتنظـيم غيـر الرسمى واظهار تأثيره على الهيكل الرسمى حيـث أنـه يؤيـد قبـول المـذهب الكلاسيكى ولكنه يفرض عليه تعديلات ناتجة عن السلوك الانسانى وتأثير الجماعة غير الرسمية عليه .

ومن أهم المبادئ التى تركز عليها النظرية النيوكلاسيكية ما يلى :

* مبدأ المركزية واللامركزية
* مبدأ الهياكل المسطحة والطويلة
* مبدأ تكوين الادارات
* مبدأ السلطة التنفيذية والاستشارية

ويعتبر "**التون مايو**" مؤسس هذه المدرسة كما قام "**كيرت ليفين**" بدور مباشر فى انشائها، حيث كشفت الدراسات التى اجراها "**التون مايو**" ومعاونوه عن أثر العوامل الاجتماعية وغير الاقتصادية عموما على سلوك العمال، فقد تبينوا أهمية المعايير الاجتماعية فى تحديد مستوى الانتاج، فالعاملين لا يستجيبون كأفراد وإنما كأعضاء فى جماعات غير رسمية يخضعون لتأثيرها ولما تفرضه من معايير، ومن هنا أكدت هذه المدرسة على دور الاتصال والمشاركة فى اتخاذ القرارات التى تؤثر على العاملين، ودور القيادة الديمقراطية التى تهتم بمشاكل هؤلاء العاملين .

ويعتبر مدخل العلاقات الانسانية من الاتجاهات التى أثرت بشكل واضح على الادارة والتى استكملت بعض جوانب القصور الهامة فى النظريات الكلاسيكية وهو ما أكدت عليه النظرية النيوكلاسيكية .

وبالرغم من أن المدرستين كانتا مختلفتين على خط مستقيم فما أهملته الأولى أعطته الثانية أهمية قصوى ، إلا أن بينهما عنصرا مشتركا هو أن كلا منهما لم ترى تناقضا جوهريا أو اشكالا حقيقيا فى العلاقة بين مطلب المنطقية والترشيد فى المنظمة من ناحية وبين مطلب تحقيق السعادة للانسان من ناحية أخرى فقد رأت المدرسة الكلاسيكية أن كفاءة المنظمة تؤدى إلى السعادة من خلال زيادة الأجر بمعنى أن ما يفيد المنظمة يفيد العاملين ، كما رأت مدرسة العلاقات الانسانية أن السعادة يمكن أن تتحقق للعاملين أيضاً عن طريق اعطائهم الفرصة للمشاركة فى القرارات والقيادة السليمة .

النظرية الثالثة : النظرية الحديثة للتنظيم :

أن الصفات المميزة للنظرية الحديثة للتنظيم اساسها التحليل الادراكى واعتمادها على الابحاث التجريبية وعلى طبيعتها المتكاملة ويلاحظ أن هذه الصفات قد وضعت فى إطار فلسفى يعتمد على الافتراض بأن الطريقة الواعية لدراسة التنظيم هى دراسته كنظام متكامل .

وتثير النظرية مجموعة من الاسئلة التى لم تتطرق إليها النظريتين الاخريتين ومن هذه الاسئلة :

- ما الاجزاء الاستراتيجية للنظام ؟
- ما طبيعة اعتماد تلك الأجزاء بعضها على البعض ؟
- ما العمليات الرئيسية فى النظام التى تربط الاجزاء مع بعضها البعض وتسهل من تعديل كل جزء ؟
- ما الأهداف التى يتوخاها النظام ويسعى لتحقيقها ؟

اجزاء النظام فى ضوء النظرية الحديثة :

ولعل أكثر العناصر توحيدا فى دراسة النظام هو النظر إلى النظام ككل على اعتبار أن التنظيم يتكون من اجزاء لها أهميتها الاستراتيجية هى : الفرد، الهيكل الاستراتيجي ومن تلك الاجزاء التنظيم الرسمى ، التنظيم غير الرسمى ، نماذج المركز والدور ، المحيط المادى للعمل .

ويلاحظ أن هذه الاجزاء ترتبط مع بعضها البعض فى إطار يطلق عليه النموذج التنظيمى .

وإذا حاولنا تحليل العمليات التى بمقتضاها يتم التفاعل بين الأجزاء لوجدنا أن أنصار النظرية الحديثة يحددون ثلاثة أنشطة للربط باعتبارها عامة فى الأنظمة الانسانية للسلوك المنظم وهذه العمليات هى: الاتصال، التوازن، اتخاذ القرارات.

والنظرية الحديثة تتفق مع نظرية النظام العام من حيث أن كليهما تقوم بدراسة :

- الاجزاء (الأفراد) التى تعمل فى تجمعات وتحركاتها داخل وخارج المنظمة.
- تفاعل الافراد مع البيئة الموجودة فيها المنظمة .
- التفاعلات بين الأفراد بعضهم البعض وطبيعة تلك التفاعلات .
- النمو العام ومشاكل الاستقرار فى النظام .

رابعاً :أهداف التنظيم الادارى

ومن أهم الأهداف التى يحققها التنظيم الادارى فى المؤسسات الاجتماعية ما يأتى:

- **الهدف الأول** : تقسيم العمل وذلك باسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر ويركز اهتمامه فى ادائه للعمل الموكول إليه دون غيره مع وجود تكامل بين أهداف كل فرد لتحقيق أهداف المنظمة .
- **الهدف الثانى** : وضع اسس نمطية يمكن اتباعها لأداء كل عمل ، وبذلك يعفى العاملون من عبء تحديد هذه الاجراءات فى كل مرة يزاولون فيها أى نشاط بما يضمن نجاح العاملين فى القيام بالأنشطة التى يزاولونها.
- **الهدف الثالث** : يهيئ الأسلوب الذى يتم به ارسال واستقبال القرارات من قمة التنظيم إلى قاعدته حيث يحدد وينظم أسلوب ونمط الاتصال بين المستويات المختلفة بالمنظمة
- **الهدف الرابع** : يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف اجزاء المنظمة مما يسهل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب على أساس رسمى وفق اتصال صاعد وهابط بين اجزاء المنظمة .
- **الهدف الخامس:** يهيئ أسلوب من أهم أساليب التدريب ، حيث يعمل على اظهار مواهب الافراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف فى المستويات الاعلى بالهيكل التنظيمى .
- **الهدف السادس** : تحقيق الاستقرار الوظيفى بين الوحدات الفرعية أو الاقسام التنظيمية التى يتكون منها التنظيم الادارى للمنظمة حيث تتحدد مهام كل قسم من الأقسام التنظيمية داخل المنظمة وكيفية تكاملها لتحقيق الأهداف .

خامسا :أنواع التنظيم الادارى

يمكن أن نميز بين نوعين اساسيين هما :

(أ) التنظيم الرسمى (ب) التنظيم غير الرسمى

النوع الأول : التنظيم الرسمى :

تعريفه : يعرف التنظيم الرسمى بأنه التنظيم الذى يعتمد على القوانين والقرارات واللوائح فى تحديد العلاقات بين العاملين فى المنظمة وفقا لتدرج السلطة وتحديد المسئوليات حيث أن لكل فرد فى المنظمة اختصاصات ودور .

ففى ظل التنظيم الرسمى تتضح العلاقات بين العاملين بحيث يكون كل منهم على علم تام بحقوقه وواجباته وحدود علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وبكيفية الاتصال بمن يرأسونه ومن هم دونه من العاملين، ويعرف ممن يتلقى الاوامر والتعليمات وإلى من يصدر التعليمات وحدود اتصالاته بالادارات والاقسام الأخرى

ويتضح مما تقدم أن التنظيم الرسمى يهتم بالهيكل التكوينى للمنظمة وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات، كما تريدها ادارة المنظمة .

هذا وفى إطار التنظيم الرسمى تتحقق الاعتبارات التالية :

- تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص .
- وجود مستويات محددة للاختصاصات وللسلطة والمسئولية واتخاذ القرارات والبت فى المشكلات والاشراف والتوجيه .
- هذا التسلسل يحقق المبدأ العام للتنسيق ، فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فاعليتها إلى كل اجزاء البناء التنظيمى.
- تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح بين الرئيس والمرؤسين ومعرفة كل منهم لحدود تلك العلاقة .
- وجود قنوات للاتصالات تشمل جميع اجزاء المنظمة بما يحقق تدفق المعلومات إلى مختلف المستويات بما يحقق التكامل فى المنظمة .

- تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاءة فى حدود قدراته وجهده.

وتعتبر البيروقراطية هى النمط النموذجى للتنظيم الرسمى حيث يذكر "**ماكس فيبر**" أنها تقسيم واضح للعمل، ونسق من الحوافز والضوابط والعقوبات والقواعد التى تنطبق على فئات عريضة بالمنظمة، فهى لا تعنى بفئة معينة من الأفراد، كما تستخدم الوسائل المكتوبة فى الاتصال بين المكانات المختلفة، ويكون اختيار الرئيس بالتعيين وليس بالانتخاب، وتضمن البيروقراطية مستقبل العاملين حيث يستطيع العامل قضاء عمره الوظيفى وفق انتظام فى الراتب، وقواعد خاصة للترقية،وتتطلب كفاءة فى العمل وضمان الانتاج وتقليل فرص الصراعات الفردية، فالبيروقراطية هى نظام للادارة .

وقد اهتم "**ماكس فيبر**"بالتنظيم الرسمى للمنظمة وبالتدرج الهرمى الادارى لها .

وحدد" فيبر " قواعد التطوير للبناء الرسمى فى الآتى :

- هيكل تنظيمى رشيد ، حيث يتم تقسيم العمل بطريقة رشيدة فكل منصب مصحوب بالسلطة القانونية اللازمة المرتبطة به .
- التدرج الهرمى المكتوب .
- التدريب المتخصص .
- القواعد العامة المجردة المكتوبة التى توجه الاجراءات داخل المنظمة .
- العلاقات الادارية غير الشخصية .

◆ أشكال التنظيم الرسمى :

تتعدد أشكال التنظيم الرسمى ولكل منها خصائص تشترك فيها مع الاشكال الأخرى كما أن لكل منها خصائص تميزها عن الأخرى ومن تلك الأشكال : التنظيم الخطى ، التنظيم الوظيفى ، التنظيم التنازلى الاستشارى .

(١) التنظيم الخطى :

وهو أقدم أنواع التنظيم ويسمى التنظيم الخطى أو العسكرى وذلك لأن التعليمات تنساب فى خط رأسى من أعلى إلى أسفل ومن رئيس إلى من يليه فى المستوى الادارى حتى نصل إلى الشخص الذى يقوم بالتنفيذ ، ولذلك فإن كل مستوى ادارى فى المنظمة يكون مستقلا ويكون لرئيسه حق اتخاذ القرارات فيما له من اختصاصات.

ويتميز هذا النوع من التنظيم بالوضوح والبساطة وسرعة التنفيذ حيث أن كل عامل يعرف من يراجعه ومن له حق مساءلته .

إلا أن المشكلة المترتبة على هذا النوع هى صعوبة وجود المدير صاحب الخبرة هذا بالاضافة إلى أن العبء الكبير يقع عليه إلى جانب تركيز السلطة فى يد رئيس واحد مما لايتيح الفرصة لظهور قيادات جديدة وعدم الابتكار .

(٢) التنظيم الوظيفى :

أول من فكر فى هذا التنظيم كان " **فردريك تايلور** " خاصة بعد أن اقتنع تماما أن مسئوليات رئيس العمل قد أصبحت متشعبة ومتنوعة لدرجة أنه لم يعد يستطيع مباشرة تلك المسئوليات، واقترح "**تايلور**" تقسيم الأنشطة بالمنظمة إلى وحدات ادارية يشرف على كل منها مدير متخصص خبير فى شئون وظيفته مثل، مدير الانتاج، مدير الصيانة، مدير التفتيش، مدير شئون الافراد، المدير المالى .

ويتميز هذا النوع من التنظيم بسهولة القيام بالعمل نتيجة التخصص فيه وتحديد المسئوليات المرتبطة به .

إلا أن هناك صعوبات ترتبط بهذا النوع من التنظيم تتمثل فى صعوبة التنسيق وذلك لأن العامل الواحد أصبح مسئولا أمام عدد من الرؤساء وأصبح يتلقى الأوامر من أكثر من ناحية ، هذا بالاضافة إلى صعوبة تحديد المسئولية بجانب التداخل بين الاختصاصات مما يولد الخلافات بين العاملين فى المنظمة.

(٣) التنظيم التنازلى الاستشارى :

وهذا النمط يعتبر مناسباً لأغلب المنظمات فى العصر الحديث لما تتميز به من ضخامة حجمها واتساع نشاطها ، ويقوم هذا النوع أساسا على الاستعانة بالمستشارين والاخصائيين الذين يقومون بدراسة المشكلات وتحليلها وتقديم الاقتراحات قبل اتخاذ القرارت بشأنها .

فهذا النوع يقوم على أساس التنظيم الرأسى من حيث توفير السلطة فى يد مسئول واحد مع توفير اشخاص معنيين يقومون بمساعدته فى الأعمال التى تدخل فى حدود تخصصهم ، و تسمى وظائفهم وظائف مساعدة أو استشارية .

♦ **أدوات التنظيم :**

ويستخدم التنظيم مجموعة من الادوات من قبل العاملين فى أداء العمليات التنظيمية واهم هذه الادوات :

- **السجلات :** وهى متنوعة وفقا لاختلاف الانشطة بالمنظمة وهى تخضع للتفتيش فى أى وقت لحسن أداء العمل والانتظام فى استخدامها .
- **التقارير :** وهى أما أن تكون دورية أو عادية ، فهناك تقارير تقدم سنوية أو نصف سنوية أو شهرية أو أسبوعية حسب متطلبات العمل .
- **الخرائط التنظيمية:** وهى هياكل تنظيمية أو رسومات بيانية توضح تنظيم العمل وتوضح التسلسل الوظيفى، وتبين الادارات والاقسام والوحدات بالمنظمة وكذلك العلاقات ونطاق الاشراف .
- **النشرات :** حيث يتم اصدار نشرات عن نشاط واعمال المنظمة وعن خدمات رعاية العاملين .
- **التوصيف الوظيفى :** حيث يتم توصيف الوظائف داخل المنظمة حتى تشملها قوانين الخدمة المدنية وقرارات اصلاح الجهاز الادارى بالدولة .
- **الميزانية :** فالميزانيات التقديرية تساعد على وضع الخطط ، كما تعتبر اداة فعالة فى تنظيم عمليات التنفيذ واداة فعالة فى عمليات الرقابة .

النوع الثانى: التنظيم غير الرسمى :

♦ **تعريفه :**يقصد بالتنظيم غير الرسمى فى المنظمة شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين فى المنظمة ، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل المنظمة أو بحكم العلاقات التى كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بخدمة المنظمة مجموعات يضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق اهدافهم ورغباتهم وميولهم وتطلعاتهم .

♦ **خصائص التنظيم غير الرسمى :**

ويمكن اضافة ستة خصائص هامة للبناء غير الرسمى :

- البناء غير الرسمى ينشأ عفويا أو تلقائيا .
- الأساس الشخصى للعلاقات ، بالإضافة إلى عوامل البيئة – المكانة- التقبل.. الخ التى تؤثر فى هذه العلاقات .
- التنظيمات غير الرسمية ما هى الا تجمعات طبيعية للأفراد فى موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعى للحاجة الاجتماعية للانسان .
- أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث أن عدد الأعضاء بها يتم على أساس التجميع الاختيارى لاعضاء ذوى مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة
- أن التنظيمات غير الرسمية ليس لها نظام أو هيكل محدد من قبل ، ولكن هناك عدد من المعايير التى تنشأ نتيجة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ونتيجة لاحتكاكهم بالتنظيم الرسمى .
- التنظيم غير الرسمى يؤثر على أهداف ومخرجات المنظمة حيث أن هناك تفاعل متبادل بين التنظيم غير الرسمى والأهداف المعلنة للمنظمة ومخرجاتها

♦ **وظائف التنظيم غير الرسمى :**

والتنظيم غير الرسمى يحقق وظائف هامة :

- يعتبر وسيلة لممارسة الضبط أو التحكم على سلوك أعضاء جماعة العمل بل والتحكم فى أحوال وظروف العمل أو الوظيفة ، فهو يمثل وسيلة تتخذها الجماعة لحماية نفسها من أى تهديد خارجى أو داخلى من المنظمة .
- التنظيم غير الرسمى يمثل ميكانيزم للتعبير عن العلاقات الشخصية تلك التى لا يزودنا بها التنظيم الرسمى .
- وسيلة للحفاظ على مشاعر الكرامة الشخصية والاحترام بالنسبة للعاملين.
- ترتبط وظائف البناء غير الرسمى ببعض المصطلحات مثل : الحاجات ، الصدامات ، السلطة الشخصية ، نسق الاشاعات .
- التنظيم غير الرسمى يعتبر وسيلة للاتصال بأشكال ووسائل غير تلك التى وضعها التنظيم الرسمى حتى أن رجال الادارة العليا أنفسهم يقومون باتصالات كثيرة غير رسمية .
- أنه وسيلة يتخذها الأفراد لمقاومة الادارة السيئة أو المتعسفة .

والخلاصة أن التنظيم غير الرسمى هو الذى يتم بين الأفراد ولا دخل للادارة داخل المنظمة فى وجوده ، ومن الصعب اخضاع هذا التنظيم للدراسة وذلك لأن هذه الجماعة التى يتكون منها التنظيم غير الرسمى قد تكون عابرة أو تتسم أعمالها بطابع السرية أو يكون نشاطها مخالفا للقانون فى بعض الأحيان.

سادسا :بعض عناصر التنظيم الادارى

وحتى تتمكن الادارة من اقامة هيكل تنظيمى رشيد فإنها تستعين بالمبادئ العلمية فى التنظيم . وهذه المبادئ تعتبر كقواعدعامة تعمل على ربط اجزاء التنظيم وتجعل منه اداة فعالة لتحقيق أهداف المنظمة .

ولقد تفاوتت وجهات نظر المفكرين فى تحديد مبادئ التنظيم إلا أن المبادئ التالية تعتبر أهم ما اجمع عليها رأى غالبيتهم :

(١) تحديد الأهداف

(٢) السياسات الادارية

(٣) تقسيم العمل

(٤) التنسيق

(٥) المركزية واللامركزية

(٦) السلطة والمسئولية

(٧) التسلسل الادارى

(٨) نطاق التمكن

وفيما يلى توضيحا لتلك العناصر :

العنصر الأول : **تحديد الأهداف**

◆ **مفهومها :**

الأهداف هى الغايات أو النتائج المطلوب الوصول إليها من جانب الادارة

ويعتبر تحديد الأهداف تحديدا واضحا الخطوة الأولى فى تحقيق ناتج الجهد الجماعى ومن المتطلبات الأساسية لأى ادارة تسعى للنجاح حيث أن الأهداف الواضحة تساعد على القيام بالوظائف الادارية الأخرى .

◆ **طبيعة الأهداف وأنواعها :**

أن الأهداف هى الأغراض أو الامال التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها والاهداف تتحقق بالمستقبل وتتطلب التنبؤ ويتطلب تحديدها المرور بمراحل محددة كما تتطلب اشتراطات معينة ، وأفضل تحديد للاهداف هو الذى يتم فى شكل كمى موقوت فهو يعنى التحديد السريع القاطع لما يراد الوصول إليه فى فترة زمنية .

وهناك عدد من الشروط الواجب توافرها فى الأهداف وهى :

- الوضوح والصراحة والفهم من جميع العاملين فى المنظمة .
- أن تكون الأهداف عملية يمكن الوصول إليها وليست مجرد أمانى لا يمكن تحقيقها أو خيالات ليس لها أساس فى الواقع .
- ألا تكون من السهولة أو البساطة بحيث لا تخلق الدافع أو تقتل الطموح لدى المنفذين .
- أن تتمشى الأهداف مع أهداف الأفراد الشخصية والجماعية بالمنظمة .
- الا تتعارض أهداف المنظمة مع أهداف المجتمع أو تتنافى مع القيم والتقاليد السائدة فى البيئة الموجودة فيها .
- أن تكون الأهداف كمية قابلة للقياس وتفادى الأهداف الوصفية حتىيمكن قياس ناتج تحقيق الأهداف .
- الا تتركز الأهداف على شئ واحد أو تقتصر أهداف المنظمة على هدف واحد بل تتنوع الأهداف وتتفق مع حاجات ومطالب البيئة .

◆ **أنواع الأهداف:**

يمكن التمييز بين عدة أهداف تختلف فى النوع والدرجة بالنسبة للمنظمة الواحدة حيث من الضرورى أن يكون للمنظمة عديد من الأهداف تختلف من حيث الدرجة والاهمية .

- فمن حيث المدى قد تكون الأهداف استراتيجية وهى الأهداف الاجلة بعيدة المدى وقد تكون أهداف تكتيكية وهى الأهداف العاجلة أو قصيرة المدى .
- ومن حيث الطبيعة قد تكون الأهداف عامة على مستوى المنظمة أو فرعية على مستوى جزء من المنظمة .

ويعتبر تحديد الأهداف من الوظائف الادارية التى يقوم بها مجلس الادارة والمدير بينما يشارك المديرون التنفيذيون ورؤساء الوحدات فى تحديد الأهداف الفرعية .

ومن الأهداف التى تسعى أغلب المنظمات لتحقيقها:

- **البقاء** : وتحقق الادارة البقاء عن طريق توفير السلع والخدمات بالجودة والسعر المطلوب بالنسبة للعملاء المستفيدين.
- **النمو** : يعتبر النمو هدف معظم المنظمات حيث لا يمكنها الثبات بل لابد من نموها لتواجه احتياجات البيئة المتغيرة .
- **الاسهام الاقتصادى** : وذلك عن طريق توفير احتياجات افراد المجتمع من سلع وخدمات وفقا لقدرتهم الشرائية .
- **المسئولية الاجتماعية** : وذلك باعتبار أن المنظمة والبيئة التى تعمل فيها يمكنهما معا توفير مناخ ملائم من العلاقات الطيبة التى تحقق مصالحهما المشتركة .

◆ **فوائد تحديد الأهداف :**

تعود على المنظمة الاجتماعية العديد من الفوائد من هذا التحديد ومن هذه الفوائد:

- تساعد الأهداف على حث وتوليد الدافع لدى كل فرد من العاملين وذلك عن طريق ربط اهدافهم بأهداف المنظمة وبالتالى تساعد على رفع معنويات العاملين وتحقق تجاوبهم مع الأهداف العامة للمنظمة .
- تحدد الأهداف الاتجاه العام والمستويات المختلفة للجهود الجماعية المطلوب تحقيقها من المنظمة .
- تساعد الأهداف الدقيقة على وضع خطة متكاملة متناسقة مع بعضها توفر الوقت و الجهد والمال وتضمن سهولة التنسيق .
- تعتبر الأهداف بمثابة مقياس للرقابة سواء اثناء عملية التنفيذ أو تقييم نتائجه لأن الأهداف تحدد المطلوب ادائه .
- تمكن الادارة من شرح مجال العمل الكلى للمنظمة فى بيانات مختصرة .
- هى المنطلق الذى يبدأ منه إقامه البناء الادارى للمنظمة حيث أنها موجه لكل عناصر التنظيم الاخرى .

العنصر الثانى : السياسات الادارية

◆ **مقدمة :**

تعتبر السياسات نوعا من الخطط وهى تتخذ صورة تقارير ومفاهيم ترشد وتوجه تفكير المرؤوسين فى جميع ادارات المنظمة عند اتخاذهم القرارات.. وبالرغم من أن السياسات تتميز وتختلف عن الأهداف إلا أنه كثيرا ما يحدث اللبس بينهما فيأخذهما البعض على أنهما شيئا واحدا على أساس أن كليهما يسهم فى إرشاد تفكير وتصرفات المرؤوسين.

والواقع أن السياسات وليدة أهداف المنظمة ... فالهدف الذى تسعى المنظمة جاهدة إلى تحقيقه هو المنتج أو الخدمة التى تقدمها بالكم والنوع وفى الوقت المناسب وبأقل تكلفة ، أما السياسات فهى المبادئ والقواعد والسلوكيات التى تسترشد بها المنظمة فى الوصول إلى اهدافها . فالأهداف العامة الرئيسية هى التى تحدد ابعاد السياسات التى تنتهجها المنظمة .

◆ **تعريف السياسات :**

ويحدد بعض خبراء الادارة المقصود بالسياسة بأنها المرشد الذى يرسم معالم الطريق فى أى تنظيم ويوجه تلك الانشطة نحو انجاز الأهداف العامة التى قام التنظيم من اجلها ... ويرى آخرون أن السياسة هى المبادئ التى تقررها المنظمة وتكفل لها المهابة والاحترام ويسترشد بها فى توجيه وقيادة الافعال والتصرفات فى الظروف المتكررة المتماثلة ، وتعفى الادارة نفسها من مهمة البت واتخاذ القرارات فى مثل تلك الحالات .. ويرى آخرون أنها الاجابة التى توضع مسبقا على الاسئلة والاستفسارات التى تتكرر من حين لآخر .

◆ **أهداف السياسات :**

واهداف وضع السياسات عديدة أهمها :

- عدم الرجوع إلى المدير (المفوض للسلطة) فى أعمال متشابهة متكررة ، لذلك يتخذ قرار دائم يحكم مثل هذه الأعمال ويكون سياسة يتبعها المفوضة إليه السلطة دون الرجوع إلى المدير المفوض لأنه يعرف كيف يتصرف فى حدود السياسة المتخذ بها قرار..وبذلك تجعل أعمال الرئيس والمرؤوس أكثر فاعلية
- تسهل من عملية اتخاذ القرار حيث أنها تضع الاسس للاجابة على الكثير من المشكلات وبالتالى توفر كثيرا من الوقت والجهد والتكرار والازدواجية.
- تيسر من تفهم أهداف المنظمة لانها ملموسة أكثر من الأهداف كما تساعد من ناحية أخرى على وضع الأهداف الفرعية .
- تشجع السياسات على تحقيق التنمية الادارية لأنها تمس الذين يقومون بتطبيقها حيث تتطلب منهم التفكير وتشجعهم على ممارسة سلطاتهم داخل نطاق السياسات الموضوعة .
- استخدام السياسات وتطبيقها يقلل من الشك والتردد ، لأن تصرفات العاملين بالمنظمة والتى تتمشى مع السياسات الموضوعة تجعلهم واثقين من أنهم يسيرون على الطريق السليم لتحقيق الهدف .

◆ **سلطة وضع السياسة :**

تختلف سلطة وضع السياسة من منظمة لأخرى وفقا لحجمها وطبيعة نشاطها ونوع السياسة التى يتم وضعها إلا أن الادارة العليا تعتبر المصدر الرئيسى لوضع السياسات التى تستهدف توجيه المديرين ومساعديهم فى ادارة النشاط الذى يرأسونه، وتتوقف درجة المركزية أو اللامركزية فى وضع السياسات على درجة تركيز السلطة أو توزيعها، غير أن هناك سياسات فرعية يقوم بوضعها المديرون والرؤساء فى المستويات الوسطى ، ويعتبر وضع السياسة عملية تقوم على مبدأ المشاركة من جميع العاملين فى المنظمة .

أنواع السياسات :

يمكن النظر للسياسات من عدة وجوه.

فيمكن تقسيمها من حيث عموميتها أو خصوصيتها إلى :

* سياسات عامة * سياسات خاصة بالاقسام

وتنقسم السياسات من حيث مضمونها إلى :

* سياسات كلية * سياسات تفصيلية

كما يمكن تقسيم السياسات إلى :

* سياسات داخلية * سياسات خارجية

وعموما توجد السياسات على مستويات عديدة بقدر المستويات الموجودة فى الهيكل التنظيمى فهى :

(أ) إما سياسة عامة : تتعلق بالمنظمة كلها كوحدة واحدة :

وتعنى تلك السياسة بابراز أهداف المنظمة وتحديدها بالوضوح الكافى بل هى التى تكفل وضع هذه الأهداف موضع التنفيذ وتعين على بلوغها وتحدد تلك السياسات عادة الخدمات والسلع التى تقدمها المنظمة للمجتمع ، ومسالك التوزيع وغيرها ، كما تحدد النشاط فى الحال والمستقبل وتحدد أسلوب العمل الذى تلتزم به المنظمة فى علاقتها مع المستهلكين والعملاء خاصة والجمهور بوجه عام .

والادارة القيادية هى التى تضع سياستها العامة من خلال القاعدة العريضة لجميع العاملين فتطرح تلك السياسات فى مناقشات وتعقد لهذا الغرض ندوات ومؤتمرات وتستخدم كافة وسائل الاتصال فى اعلام العاملين للادلاء بملاحظاتهم وارائهم وافكارهم ولا تترك ذلك للصدفة والارتجال بل تنظمه وتخطط له ثم بعد ذلك تستطيع الادارة العليا أن تتخذ القرار الاخير فى ضوء المعلومات والبيانات التى أمكن تأمينها وتضمن فى الوقت نفسه تعاون ورضاء العاملين وتكفل لسياستها المهابة والاحترام .

(ب) سياسات خاصة : تتعلق باقسام المنظمة ومثالها : سياسة توظيف الافراد:

ولما كانت السياسة العامة يجب أن تقتصر على تحديد الخطوط العريضة فإنه يترك لكبار الاداريين وضع السياسات الخاصة والفرعية وفقا للمقتضيات فى إطار السياسة العامة على أن تحال للادارة العليا للاعتماد فقط.

ولما كانت تلك السياسات تبنى عادة على أساس الحقائق والبيانات المتاحة أمام هؤلاء الرؤساء ... لهذا فإن دور الادارة العليا يتمثل فى مراقبة تلك السياسات والتنسيق بينها وأن تكون على علم بها وأن تكون دائما فى الصورة.

(جـ) سياسة فرعية : تتعلق باصغر قطاعات الهيكل التنظيمى :

لما كان وضع السياسة يتم فى كافة المستويات الادارية ... فإن السياسات الفرعية تتناول الوسائل التى تستخدم والاساليب التى تتبع عند القيام بمختلف الوظائف والاشخاص الذين يناط بهم القيام بتلك الوظائف وينبغى أن تكون السياسات الفرعية متمشية مع السياسات العامة والسياسات الخاصة ومتفقة معها على أن تتناول تفاصيل العمل ودقائقه وتعنى بتفسير وايضاح السياسات الأخرى

♦ **العوامل التى تساعد على نجاح السياسات:**

كى يتحقق الغرض من وضع السياسات **فإن هناك بعض العوامل التى تساعد على نجاح السياسات ومن أهمها :**

- أن تعكس السياسات الاهداف المحددة للمنظمة وتساعد على تحقيقها.
- أن تكون واضحة ومحددة ومقنعة حتى يسهل فهمها واستيعابها واستخدامها واتخاذ الاجراءات لتحقيقها.
- أن تكون قابلة للتطبيق وواقعية ومرنة فى نفس الوقت بحيث إذا تغيرت الأهداف أو الظروف أمكن تعديلها.
- أن تكون متمشية مع بعضها البعض ومترابطة بالنسبة لمجالات الانشطة فى المنظمة حتى لا يحدث تعارض بينها .
- أن تكون مكتوبة ومعلنة لجميع من سيعملون وفقا لها حتى يمكن الالتزام بها.
- أن تكون متمشية مع احتياجات البيئة التى تعمل فيها المنظمة حتى تساعد على استمرارية المنظمة فى تحقيق اهدافها .
- أن تتسم بالثبات والاستقرار ولا يعنى ذلك الجمود بل يعنى عدم تغييرها إلا بعد فترة مناسبة .

العنصر الثالث : تقسيم العمل

♦ مقدمة :

لما كان العمل لايتم فى المنظمة الاجتماعية على مستوى كل فرد على حده ، وإنما يتم عن طريق تكاتف جهود مجموعة من الأفراد فى كل مجال من مجالات العمل بالمنظمة، لذلك فإن التنظيم يعنى بتحديد أنشطة المنظمة وتحليلها إلى عناصرها الفرعية والتى يعبر كل منها عن تخصص نوعى معين ... ثم تجميع كل مجموعة منها فى وحدة عمل متخصصة تتولى مسئولية انجاز هذا النوع من النشاط ، ثم تجميع وحدات العمل هذه فى صورة اقسام وادارات وقطاعات بالطريقة التى تؤدى إلى التناسق والتكامل فى الأعمال بالمنظمة مع مراعاة تلافى الازدواج فى العمل أو التداخل أو التضارب فى الاختصاصات .

ويعتمد التنظيم فى ذلك على تقسيم العمل الذى يعتبر من المهام الرئيسية فى التنظيم والذى يقوم على اعتبار أن أى عمل جماعى يتطلب تقسيم الواجبات بين الأفراد بشكل يحقق الاهداف بأحسن صورة فى أقرب وقت .

♦ أهميته :

يساعد تقسيم العمل على التخصص وتركيز الجهود للحصول على أحسن انتاج (سلع – خدمات) كما يساعد على حسن الاشراف والتوجيه ، بالاضافة إلى العمل على سلامة التنسيق بين الجهود وتوزيعُ العمل وتحديد الواجبات والمسئوليات ضمانا لحسن الأداء .

♦ أسباب تقسيم العمل :

يمكن القول أن تقسيم العمل يرجع إلى أسباب اقتصادية وفنية واهم هذه الأسباب هى :

- اختلاف الافراد فى طبيعتهم ومهاراتهم وتمتع كل منهم بالكثير من مزايا التخصص.
- أن الفرد الواحد لا يمكن أن يؤدى شيئين فى نفس الوقت .

- اتساع مدى المعرفة والمهارة حتى أن الفرد الواحد لا يمكن خلال حياته أن يعرف أكثر من مجال صغير منها .

♦ **الأبعاد الرئيسية لتقسيم العمل :**

يمكن النظر لتقسيم العمل فى مجال التنظيم من ناحيتين :

- **من الناحية الاولى :** يشير تقسيم العمل إلى أن عمل أى منظمة يجب أن يتم تحليله وتقسيمه إلى أبسط العناصر الممكنة .
- **ومن الناحية الثانية:** يشير مبدأ تقسيم العمل إلى أن جهود وأنشطة الفرد (عمال – اداريين) يجب أن يتم التركيز عليها فى عملية التحليل والتقسيم.

فعلى مستوى عمل المنظمة عندما يتم تقسيم عملها إلى أبسط العناصر يمكن تحقيق العديد من الوفورات وتحسين العمل ، ويتحقق التحسين باستبعاد الخطوات أو العناصر غير الضرورية أو ترتيب الخطوات الضرورية فى العمل، كما يترتب على تقسيم العمل إلى أبسط العناصر إمكان اداء العمل بالوسائل الآلية أو النصف آليه بما يتمشى مع التقدم التكنولوجى.

أما تقسيم العمل على مستوى الأفراد فيشير إلى تحليل وتجزئة الأنشطة والمهام والوظائف الخاصة بالأفراد أنفسهم ويعبرعن تخصص الأفراد ، ووفقا لهذا المعنى يتم تفتيت العمل المعقد أو الانشطة أو الوظائف إلى سلسلة من المهام البسيطة .

ولتقسيم العمل حدود تتطلبها طبيعة العمل وتتحكم فيها الوسائل المتاحة، وكذلك جوانب انسانية تتوقف على قدرات الأفراد ومستوى مهاراتهم واستعداداتهم ودوافعهم .

♦ **طرق وأساليب التقسيم :**

فى إطار المنظمات الاجتماعية يوجد أكثر من طريقة أو أساس يمكن أن يتم به تقسيم العمل والأنشطة المتنوعة ومن أهم تلك الاساليب :

- **التقسيم الجغرافى :** ويحتمه انتشار خدمات المنظمة على مناطق جغرافية عديدة خارج الادارة المركزية كمديريات وادارات الشئون الاجتماعية فى حالة وزارة الشئون الاجتماعية ووحداتها المتخصصة على مستوى المحافظات والمراكز والقرى .
- **التقسيم الوظيفى :** ويحتمه تقسيم العمل داخل المنظمة على وحدات لكل منها مجالها وتخصصها فكل نشاط تحتويه وحده متخصصة بالجهاز الادارى كوحدة التخطيط ووحدة التمويل ووحدة العلاقات العامة ... الخ .
- **التقسيم على أساس الفرض الرئيسى :** يقوم هذا التقسيم على أساس العمل أو الخدمات التى تؤديها المنظمة كانتاج سلعة أو تقديم لون من ألوان الرعاية الاجتماعية مثال ذلك تحديد وزارة الشئون الاجتماعية لمجالات عمل المؤسسات الاجتماعية (تقسيم على أساس الغرض) إلى مؤسسات لرعاية الطفولة وأخرى لرعاية المسنين .. الخ .
- **التقسيم على أساس مراحل الخدمة :** يقوم هذا التقسيم على أساس مراحل الخدمة التى تقدمها المنظمة لجمهور المستفيدين ،منها ومثال ذلك مؤسسات رعاية الاحداث التى نجد بها اقساما للاستقبال وأخرى للايداع وثالثه للملاحظة والمتابعة وكلها مراحل متتابعة فى تقديم الخدمة الاجتماعية للاحداث فى المؤسسات الاجتماعية لرعاية الاحداث .
- **التقسيم على أساس المزج بين الطرق السابقة :** يقوم هذا التقسيم على أساس المزج بين طرق التقسيم السابقة أو بعضها وهو فى الواقع النوع الغالب لأنه يتيح للمنظمات الاجتماعية الاستفادة من مزايا كل نوع فى وقت واحد .

العنصر الرابع : التنسيق

◆ مفهومه :

التنسيق هو أحد مسئوليات الادارة وأحد وظائف القيادة حيث لا يمكن للأفراد القيام بعملية التنسيق بأنفسهم بل لابد من وجود رئيس يقوم بهذه المسئولية ويتحملها .

ويعتبر التنسيق احدى عمليات التنظيم التى تستهدف تحديد وترتيب وتنظيم جهود الجماعة العاملة للوصول إلى عمل جماعى متكامل تتحقق عن طريقه أهداف المنظمة أو هو الترتيب الهادف لجهود جماعة من الناس من أجل تحقيق هدف مشترك ... وهو بهذا يدخل كوظيفة فى كل وحدة ادارية تقوم على التخطيط أو التنفيذ أو الرقابة أو المتابعة أو التقويم .

والتنسيق إما أن يكون على مستوى المنظمة أو بين المنظمات (راجع الجزء الخاص بالعلاقة بين الهيئات الاهلية والحكومية والتنسيق بينهما وفقا للقانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤) .

ولقد زادت أهمية تنسيق خدمات الرعاية الاجتماعية نتيجة لعدد من العوامل أهمها : تعقد المجتمعات وتزايد عدد مؤسسات الرعاية الاجتماعية، والاحتياج المستمر للتوسع فى تلك المؤسسات والارتفاع بمستوى خدماتها حتى تصبح أكثر فاعلية لمواجهة الاحتياجات ، بالاضافة إلى تزايد التخصصات التى تحتاج إلى عملية التنسيق والتعاون ، واخيرا تزايد الحاجة إلى ضرورة فهم العلاقات التعاونية بين المؤسسات الاجتماعية على مستوياتها المختلفة.

♦ **أهداف التنسيق :**

يمكن أن نحدد أهداف التنسيق فيما يلى :

- منع التضارب والتكرار والتداخل بتحديد اختصاصات ومسئوليات كل وظيفة من الوظائف تحديدا لا يرقى إليه الاجتهاد أو يعرقله التهرب من المسئولية أو يدعو إلى الخلط بين الوظائف سواء منها وظائف الادارة العليا أو ظائف الوحدات الادارية على مستوياتها داخل المؤسسة الاجتماعية.
- الارتقاء بمستوى الاداء لتحقيق تقدم فى العمل وحسن توفير الخدمات .
- تحقيق المبادئ الديمقراطية والانسانية فى ادارة المنظمات الاجتماعية وذلك بتوفير روح التعاون بين العاملين فى المنظمة أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات .
- حسن استغلال الموارد المتاحة أو التى يمكن اتاحتها سواء أكانت مادية أو بشرية أو تنظيمية لتحقيق الأهداف بأفضل درجة ممكنة .
- تكامل اختصاصات الوظائف وتكامل اختصاصات وحدات التقسيم الادارى للمؤسسة الاجتماعية وربطها بعضها ببعض فى عملية توافقية تستهدف تحقيق الاهداف .

♦ **أشكال التنسيق :**

يمكن تقسيم التنسيق إلى شكلين اساسيين فى المنظمات الاجتماعية :

وأولهما : التنسيق الرأسى : وهو الذى يتم بين المستويات الادارية من قمتها إلى قاعدتها ومثالها ما يتم من تنسيق بين الادارات العليا ، الوسطى ، الدنيا .

وثانيهما: التنسيق الافقى: وهو الذى يتم على نفس المستوى الادارى مثل الذى يتم بين رئيس وحدة ادارية ورئيس وحدة أخرى على نفس الدرجة الوظيفية.

♦ **أساليب التنسيق الادارى ووسائلة :**

تتعدد أساليب التنسيق الادارى بتعدد مجالات استخدامه وتعدد الظواهر السلبية الداعية له أو الاطراف المشتركة فيه والظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة .

وفيما يلى عرضا موجزا لأهم الأساليب التنسيقية :

(١) التنسيق من خلال الاتصال :

حيث تلعب نظم الاتصال دورا هاما فى تحقيق التنسيق بين المستويات الادارية داخل المنظمة الواحدة وبينها وبين المنظمات الادارية ذات العلاقة بها ، فعن طريق الاتصالات الصاعدة والهابطة تنتقل المعلومات والأوامر والتعليمات وتقف الاقسام على نشاطات وانجازات بعضها البعض، فكلما زادت خطوط الاتصال وقصرت قنواته وسهلت اجراءاته كلما زادت فعاليته وتحققت الفوائد المتوخاة منه .

ولكى تؤدى نظم الاتصال مهمتها كأداه للتنسيق لابد من وضع سياسة عامة تتعلق بتنظيم عملية الاتصال وتحديد الأسس العامة الموضحة لطرقه واجراءاته إلى جانب تحديد معانى الألفاظ والمصطلحات المتداولة واختيار الاوقات والوسائل الملائمة لتحقيق الاتصال، واخيراً مراعاة الاتصال للاعتبارات والدوافع الانسانية .

ومن أهم الوسائل التى تستخدم للاتصال: تشكيل المجلس، اللجان، اقامة الندوات واللقاءات الدورية، الزيارات الميدانية، كتابة التقارير، النشرات، كما تعتبر أجهزة الاتصال السلكية واللاسلكية والالكترونية من الوسائل الحديثة لتحقيق اتصال فعال.

(٢)التنسيق من خلال التوجيه :

ويقصد بالتوجيه توضيح الاتجاه وتحديد السبل أمام العاملين فى المنظمة للقيام بالاعباء والنشاطات الملقاة على عاتقهم وفق أسس ومؤشرات محددة.

ومن الوسائل المستخدمة فى تحقيق التنسيق بين المستويات الادارية داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى اصدار الكراسات والكتيبات التنظيمية والادلة التى تساعد العاملين على تفهم أعمال منظمتهم والتعرف على طبيعة أنشطتها وعلاقاتها، كما يمكن تحقيق التوجيه من خلال الزيارات الميدانية لأقسام المنظمة والاجابة على الاستفسارات الموجهة من العاملين .

(٣) التنسيق من خلال التوقيت :

يعتبر ضبط الوقت وجدوله المواعيد الرسمية لعقد الاجتماعات واللجان من أساليب التنسيق المهمة وخاصة فى التنظيمات الانتاجية والخدمية ذات العلاقة المباشرة بالجمهور ، ولذلك تعمد مثل هذه المنظمات إلى استخدام الاجندة اليومية لتقسيم ساعات العمل اليومى وفقا لتسلسل النشاطات الواجب انجازها حيث أن التأخر عن الالتزام بهذه المواعيد قد يفوت على المنظمة تحقيق هدفها .

(٤) التنسيق من خلال التدريب والتطوير :

تستلزم عملية التنفيذ ادخال العديد من التغيرات والتحسينات فى الأساليب والاجراءات المعمول بها لتواكب التطور الفكرى والتكنولوجى المستمر ولتتكيف للظروف والمتغيرات البيئية المختلفة ، ومن هنا تأتى أهمية التدريب والتطوير على استخدام الوسائل والاساليب الجديدة ورفع الكفاءة وتنمية المهارات لدى العاملين فى مختلف المستويات . ومن خلال التدريب تتضح مجالات الازدواجية والتضارب فيعمل التدريب على تلافيها .

العنصر الخامس : المركزية واللامركزية

♦ **تحديد المفاهيم :**

المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطا وثيقا بمسألة تفويض السلطة، ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تشتيت السلطة وتوزيعها. ومن ثم فإن المسألة هى هل يجب تركيز السلطة أو تشتيتها خلال التنظيم، وهى فى الحقيقة مسألة لا تتعلق بنوع السلطة ولكن بكمية السلطة ... وتعتبر لا مركزية السلطة من المظاهر الجوهرية للتفويض ، بمعنى أن السلطة إذا لم تفوض فهى اذن مركزية حيث أن تركيز السلطة أو تشتيتها يتوقف كلية على درجة أو مدى تفويض السلطة للمرؤسين والمستويات الادارية الأقل .

ويوجد مركزية ولامركزية فى كل تنظيم تقريبا فلابد من وجود لا لامركزية السلطة فى كل هيكل تنظيمى وإلا لما وجد هذا الجهاز أصلا .

وفى الحياة العملية لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة فالمسألة نسبية تعبر عن مدى ودرجة تفويض السلطة وعادة تكون درجة اللامركزية كبيرة فى الحالات الآتية:

- عندما يزداد عدد القرارات التى تتخذ فى المستويات الادارية الأقل .
- عندما تزداد الأهمية للقرارات التى تتخذ فى أسفل الهيكل التنظيمى.
- عندما تزداد الوظائف التى تتأثر بالقرارات التى تتخذ فى المستويات الادنى
- عندما تقل عمليات مراجعة القرارات .

وينبغى التمييز هنا بين مركزية ولا مركزية السلطة ومركزية الاداء ، فالمنظمة توصف بمركزية الاداء عندما تنجز كل اعمالها فى مكان واحد أما إذا كان الاداء يتم فى عدة مناطق متباعدة فإن المنظمة توصف بلا مركزية الاداء. ومن الممكن أن توجد مركزية الاداء مع لا مركزية السلطة. وبالعكس قد توجد لا مركزية الاداء مع مركزية السلطة .

♦ **المزايا الهامة للمركزية :**

إن اتباع مركزية السلطة داخل المنظمة يمكن أن يحقق مزايا منها :

- تزويد الرئيس الأعلى بالقوة والمكانة .
- يمكن وضع السياسات واتخاذ القرارات الموحدة بالمنظمة .
- الاستخدام الكامل لخبراء المركز الرئيسى نظرا لقربهم من مستوى الادارة العليا فى كافة العمليات التى تساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
- يمكن استخدام خبرة المتخصصين نظرا لاتساع نطاق عملهم وكبر حجمهم .
- تخفيض ازدواج الوظائف لأقل حد .
- لا تتطلب اجراءات رقابية كثيفة ومفصلة .
- تخفف من خط انحراف الأعمال وخروجها عن السبيل المحدد .
- يمكن فى ظلها تنمية فريق قوى ومتناسق للادارة العليا.

♦ **المزايا الهامة للامركزية :**

كما أن للمركزية مزايا فإن استخدام اللامركزية فى المنظمات الاجتماعية يمكن أن يحقق عدة مزايا منها :

- تخفض من اعباء مديرى القمة لتركيزها على تفويض السلطة .
- تنمية القدرات والمهارات القيادية وذلك باتاحة الفرصة للتدريب على تحمل المسئولية والاعداد لتولى المناصب القيادية لأعداد كبيرة من العاملين بالمنظمة.
- تعمل على سرعة اتخاذ القرارات نتيجة لتوفر المعلومات لدى الرؤساء مما يجعل القرارات مبنية على المعلومات المتكاملة الصحيحة .
- تقضى على الهوة الواسعة الموجودة بين العدد القليل للرؤساء والعدد الكبير من المرؤسين حيث تعطى فرصة للمرؤسين فى اتخاذ القرارات .

- تؤدى إلى تكوين علاقات وروابط شخصية وثيقة بين الرؤساء والمرؤسين وما يترتب عنها من زيادة فى التعاون والتنسيق حيث سهولة عملية الاتصال وفاعليتها دون تعقيدات روتينية .
- ترفع من الكفاءة نظراً لسهولة تحديد مناطق الضعف فى المنظمة وسرعة علاجها.
- تمكن المنظمات ذات الوحدات المتعددة والموزعة جغرافيا من الاستفادة بالكامل من الظروف المحلية عند اتخاذ القرارات .
- يمكن تجربة الخطط فى احدى الوحدات ثم تحسينها وتعديلها قبل تعميم تطبيقها فى بقية وحدات المنظمة .
- تتضمن مزايا انسانية ترتبط بشعور العاملين بأهميتهم والنابع من تحمل المسئولية وممارسة حرية التصرف مما يشبع الشعور بالرضا المستمد من السلطة المخولة للرؤساء اللامركزيين .

♦ **العوامل المحددة لدرجة المركزية واللامركزية:**

هناك العديد من العوامل التى تحدد استخدام المنظمة الاجتماعية للمركزية أو اللامركزية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من أهداف المنظمة .

ويمكن تحديد العوامل المحددة لدرجة المركزية واللامركزية فيمايلى:

- **تكلفة القرار وخطورته** : فكلما زادت خطورة القرار وأهميته بالنسبة للمنظمة ككل كلما زاد احتمال اتخاذه بواسطة الادارة العليا أى استخدام المركزية.
- **توحيد السياسة** : الرغبة فى الحصول على سياسة موحدة تجيز مركزية السلطة أكثر من استخدام اللامركزية .
- **الحجم الاقتصادى** :فكلما كبرت المنظمة زاد عدد القرارات التى يجب اتخاذها، كل ذلك يحل بتفويض السلطة أى انتهاج سياسة لا مركزية .
- **تاريخ المنظمة** : فالمنظمة التى توسعت من الداخل أى ذاتيا تميل إلى المحافظة على مركزية السلطة كأساس لتحقيق اهدافها .
- **فلسفة الادارة** : هناك من يميل إلى اللامركزية ومن يميل إلى المركزية .

- **توافر الأساليب الرقابية** : فمدى تقدم الأساليب الرقابية وتوافرها تشجع على اتباع سياسة اللامركزية أكثر من المركزية فى المنظمة.
- **لامركزية الاداء** : بصفة عامة فإن السلطة تميل إلى اللامركزية إذا كانت هناك لامركزية فى الاداء لأن اللامركزية تقيد من القدرة على تركيز السلطة
- **ديناميكية المنظمة**:فهى تؤثرعلى درجة لامركزية السلطة فكلما كانت المنظمة دينامية كلما كانت فى حاجة إلى مركزية السلطة لمواجهة ذلك التغير.
- **مؤثرات بيئية** : منها الرقابة الحكومية والسياسات الضريبية مثل ذلك يميل إلى المركزية فى السلطة حتى تتمشى مع تلك المؤثرات .

العنصر السادس : تفويض السلطة

◆ **مفهومه :**

يقصد بالتفويض في المجال الادارى تكليف الرئيس لمرؤوسيه القيام ببعض واجبات هذا الرئيس وممارسة بعض سلطاته .

ولقد جاء التفويض فى الادارة كعملية ضرورية حتمتها طبيعة التنظيم فى الجهاز الادارى لأن كثرة الموظفين فى المنظمة وضغط العمل وكثرة الواجبات يجعل من المنطق أن تنشئ المنظمة مستويات كثيرة من السلطة تسند إليها تنفيذ الأعمال المختلفة .

◆ **أهمية التفويض فى الادارة : تتضح من الأمور الاتية :**

لتفويض السلطة فى المنظمات الاجتماعية أهميته حيث يحقق التفويض عديدا من الأهداف منها :

- توفير وقت الرئيس للتفرغ للمسائل الهامة خاصة وأنه يكون مشغولا بالاجتماعات واللجان والمقابلات الهامة مع المسئولين بالاضافة إلى أنه عليه مراقبة الموظفين فى اعمالهم وتوجيههم وارشادهم .
- زيادة خبرة الافراد ونموهم حيث أن اتاحة الفرصة للموظف للقيام بالاعمال المختلفة عن طريق التفويض الممنوح له تزيد من خبرته لأن عملية التفويض تدفع الموظف إلى استعمال قدراته وابتكاراته .
- سرعة البت فى الأمور ، فالتفويض يساعد فى سرعة البت فى الأمور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات الأعلى التى فوضت السلطة. خاصة فى الحالات العاجلة التى لا تحتمل التأخير.
- رفع الروح المعنوية فى نفوس الأفراد فنتيجة للتفويض يشعر الموظف أنه جزء من السلطة فيزيد من تحمسه للعمل ومثابرته فيه وهذا يرفع من الروح المعنوية لمن فوضت لهم السلطة .

♦ **القواعد التى ينبغى مراعاتها عند التفويض :**

حتى يحقق التفويض اهدافه فإنه يلزم مراعاة عدة قواعد هى :

- يجب أن يكون التفويض كتابة لأن ذلك يجعل السلطة والاعمال التى يفوضها الرئيس واضحة كما يوضح موقف كل من مفوض السلطة والمفوض إليه وعلاقة كل منهما بالآخر .
- يجب على الرئيس قبل أن يفوض السلطة أن يوضح القواعد التى يسير عليها المفوض إليه والتعليمات التى يؤدى الاعمال فى حدودها كما يبين له سياسة العمل وأساليبه واهدافه حتى يضمن تأدية العمل دون الخروج عن ذلك كله.
- أن يفوض الرئيس إلى المرؤس مقدار السلطة اللازمة لتنفيذ الأعمال المفوضة لأنه بدون هذه السلطة يكون غير قادر على انجاز الاعمال.
- ينبغى أن يلاحظ الرئيس قدرة المرؤس على المراقبة والتحكم فيفوض إليه السلطة بما يتناسب مع هذه القدرة .
- استمرار متابعة الأعمال المفوضة حيث لا يكفى أن يفوض الرئيس السلطة والاعمال للمرؤوس وينتهى الأمر بل عليه أن يتابع ويراقب تنفيذ هذه الأعمال أو أن يطلب من المرؤوس تقارير عن سير العمل . وما قد انجز منه والصعوبات التى واجهته .
- يجب على الرئيس أن يوضح للمرؤوس الذى يفوض إليه السلطة أنه يكون مسئولا أمام هذا الرئيس فقط وليس أمام أحد غيره وهو ما يعرف بالمسئولية بين المفوض والمفوض إليه .

♦ **مشاكل التفويض :**

وللتفويض مشاكل كثيرة فى محيط الادارة ، وهى مشاكل تؤثر فى سير العمل وانجازه وفى جو العلاقات الانسانية بين الموظفين بعضهم وبعض وبينهم وبين الرؤساء واهم هذه **المشكلات :**

- عجز الرؤساء وعدم مقدرتهم على التفويض وذلك لاعتقادهم أن التفويض معناه التنازل عن سلطات يعتزون بها أو لعدم وجود الثقة لدى بعضهم فى مرؤسيهم، وغالبا ما تكون هذه التعليلات تبريرات سيكولوجية لا شعورية ناشئة عن عجزهم وعدم مقدرتهم على تفويض سلطاتهم ومسئولياتهم إلى غيرهم من العاملين بالمنظمة .
- المركزية فى الادارة حيث تسير بعض المنظمات على نظام مركزى وفى هذه الحالة يكون الرؤساء من جميع المستويات مركزين اهتمامهم وموجهين انظارهم إلى المستويات الأعلى أى إلى ما يعلوهم من الرؤساء ويخشون من تفويض سلطاتهم إلى من دونهم لئلا يحدث هذا ما يجلب غضب الرؤساء الأعلى عليهم فالرئيس دائما يقبض على السلطة فى يديه حتى يتحكم فى الأمور بما يرضى رؤسائه الأعلى .
- تضارب الأوامر فى التفويض وذلك لازدواجها مما يكون مصدرا للصـــراعات لذلك يجب أن يتلقى أى موظف الأوامر من رئيس واحد أعلى منــه كمـــا أن تضارب الأوامر يؤدى إلى ارتباك العمل، بل أنه قد يحدث احيانا أن يفـــوض الرئيس سلطته لمساعدة فى ادارة العمل اثناء غيابه ثم إذا حضر فإن المســـاعد يستمر فى اصدار الاوامر على أساس التفويض الممنوح له وتكون هذه صورة من صور ازدواج الاوامر،وقد يلغى الرئيس الأوامر التى أصدرها مساعدة فى حضوره بما يجرح شعور المساعد ويقلل قيمته فى نظر المرؤسين.
- تدخل الرئيس فى كل الأمور بعد التفويض مما يشل حركة المرؤس ويسبب تراكم العمل على الرئيس نفسه وبذلك يكون التفويض شكليا وليس فعليا.
- وفى أحيان نلاحظ أن بعض الرؤساء ليس لديهم الرغبة فى التفويض ولعل ذلك يرجع لأسباب تتعلق بهم أو بالمرؤسين أو بالعمل وتتضمن:التعطش إلى السلطة، الاعتقاد بأن التفويض يضعف النفوذ،عدم الثقة بالمرؤسين، انانية الرئيس فى الحصول على الاهتمام والتقدير،الخوف من منافسة المرؤسين، تجمد الرئيس على أساليب معينة ومقاومته للتغيير،عدم ممارسة التفويض من قبل،حرص الرئيس على مصالحة الشخصية،عدم الفهم الصحيح لقدرات المرؤسين .

♦ **بعض ضوابط التفويض الادارى:**

هناك عدة ضوابط تحدد درجة التفويض لعل أهمها :

أولاً: درجة الكفاءة التى يتميز بها المرؤسين فى المنظمة إذ يزداد تفويض ونقل الصلاحيات إلى المرؤسين كلما كانوا على جانب من القدرة والمهارة التى تجعل الرؤساء مطمئنين إلى حسن قيامهم بالاعمال ، وتقل الحاجة إلى التفويض كلما كان المرؤسين حديثى عهد بالعمل الذى يمارسونه أو قليلى خبرة وكفاءة فى أدائه.

ثانيا:وفرة المعلومات والحقائق لدى المستويات الادارية العليا ومدى تعلقها بالقرارات أو النشاطات التى تتخذها المستويات الوسطى والدنيا ، إذ يفضل تفويض اتخاذ القرارات وتنفيذها للمستويات التى تمتلك أكبر قدر ممكن من المعلومات أو أحدثها .

ثالثاً:مدى خطورة الموضوع أو النشاط ودرجة تعلقه بالسياسة العامة أو بسمعة المنظمة ومستقبلها فالأمور والنشاطات المهمة تستدعى المزيد من اهتمامات القيادات والمستويات العليا وحتى لو شاركت فيها المستويات الدنيا فإن الرأى الأخير يظل بيد الرئاسة الادارية فى المستوى الأعلى ، أما الموضوعات البسيطة والروتينية التى لا تحتاج إلى اجتهاد فهى أكثر ملاءمة للتفويض .

رابعا:مدى ارتباط العمل أو النشاط موضوع البحث بالاعمال والنشاطات الأخرى التى تقوم بها أقسام ومستويات ادارية أعلى أو حاجتها للتنسيق مع أعمال ونشاطات سابقة .

خامسا:كمية الوقت المتوفر لدى الرؤساء والمديرين ومدى كفايتـــه للقيـــام بكافـــة الأمور والمهام الادارية مـــن قبـــل الادارات المركزيـــة أو اللامركزيـــة، فالمنظمة الكبيرة التى تتشعب اعمالها وشئونها وتتشابك علاقاتها ومعاملاتها يكون مديروها أكثر حاجة إلى التفويض من مديرى المنظمات الصغيرة .

سادسا:ثقة الأفراد بأنفسهم وثقة المديرين بهم تلعب دورا فى تحديد درجة التفويض فكلما كان الأفراد على مستوى عال من الروح المعنوية والاعتزاز بالنفس والشعور بالمسئولية كلما كان تفويض السلطة مناسبا .

♦ **السلطة والمسئولية :**

تعرف السلطة : بأنها " قوة قانونية أو شرعية ، هى حق اصدار الاوامر أو القيام بالتنفيذ وهكذا فالسلطة هى القوة تجاه الاخرين أو كما تطبق فى الوظيفة الادارية هى القوة لاصدار اوامر للاخرين ليقوموا أو يكفوا عن القيام بوجوه النشاط التى يراها ذو السلطة لازمة لتحقيق أهداف الادارة .

أما المسئولية : فهى التعهد والالتزام بانجاز بعض الأعمال والحصول على بعض النتائج أو هى المحاسبة على انجاز الواجبات على وجه مرضى أى طبقا للمستويات الموضوعة لها سواء من حيث الكم أو الكيف أو المدى الزمنى.

ولكى نفهم العلاقة بين السلطة والمسئولية لابد أن نراعى ما يلى :

- أن السلطة تحمل فى طياتها دائما المسئولية بصرف النظر عن حائزها ويجب أن تتناسب السلطة مع المسئولية فإذا تحمل المدير مسئولية تحقيق بعض النتائج فمن الواجب أن يكون لديه السلطة الكافية لانجازها .
- أن السلطة بدون مسئولية تصبح مفهوما نظريا لأن قدرة المدير الفعلية فى التأثير على مرؤسيه وما يتبع ذلك من انجاز العمل بواسطة الاخرين تنمو مع قدرته على اعلان تأييدهم .
- أن المسئولية لا تفوض فبينما يمكن للمدير أن يفوض السلطة لمرؤسيه للقيام بمهمة وهذا بدوره يفوض قسطا من السلطة المعطاه فلا يجب أن يصاحب ذلك تفويض فى المسئولية لأنها واجب يلزم القيام به لأنه يمكن لأى رئيس أن يحول عنه مسئوليته لمرؤسيه .
- ألا تعطى للموظف سلطات أوسع من مسئولياته إذ أن فى ذلك تهربا من الرقابة خاصة أنه كما سبق القول لابد أن تتناسب السلطة مع المسئولية.
- إذا كانت السلطة تعنى الحق فى طلب الطاعة من المرؤسين عن طريق القيام بعمل ما أو الامتناع عن القيام بعمل ما ، فإن المسئولية تعنى الالتزام باداء العمل المعين أو انجاز الهدف المعين بالطريقة المنصوص عليها وفى الفترة الزمنية المحددة وفى حدود الامكانيات المالية المخصصة .

العنصر السابع : التسلسل الادارى

♦ مفهومه :

تتبع جميع المنظمات نظاما يضمن التسلسل الادارى الذى لا يخرج فى تطبيقه العام عن علاقة الرئيس بالمرؤسين موزعة على مستويات المسئولية المختلفة فى المنظمة ابتداء من أعلى الهرم الادارى إلى ادنى الدرجات ، وتبعاً لهذا النظام توضع كل وظيفة فى مكانها المناسب فى البناء التنظيمى ، ويعطى لهذه الوظيفة اسمها واختصاصاتها وسلطات شاغليها فى اصدار القرارات واعطاء الأوامر لمن يليهم فى المرتبة الوظيفية ويتلقون بدورهم الاوامر من رؤسائهم.

وطبقا للتسلسل الادارى يكون الموظفون منظمين عادة على درجات تصاعدية تشبه البناء الهرمى .

وبتحليل التسلسل الادارى نجد أنه يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل وبالعكس وطرق توصيل الاوامر والتعليمات وعملية تفويض السلطة والاستعداد للعمل .

♦ مستويات التسلسل الادارى :

وباستعراض التسلسل الادارى فى المنظمات نجد عادة ثلاث مستويات من العاملين داخل الهرم الادارى :

- الادارة العليا .
- الادارة الوسطى .
- الاشراف المباشر (الادارة الدنيا).

وسنشرح فيما يلى أهم اختصاصات كل مستوى من هذه المستويات :

(أ) الادارة العليا :

تعمل على تحقيق الأهداف فى إطار السياسة العامة للمؤسسة والتخطيط طويل المدى كما تتلقى التقارير من الادارة الوسطى عن سير العمل بالمؤسسة، ويمكن تلخيص اختصاصات الادارة العليا فيما يلى :

- وضع السياسة العامة للمنظمة ، التى توجه نشاطها لمختلف الأعمال .
- اقرار الخطة التنفيذية الرئيسية للمنظمة .
- القيام بعمليات التنسيق بين أقسام المنظمة الرئيسية .
- التعرف على نتائج متابعة أعمال المنظمة للتأكد من أنها تسير تبعا للخطة الموضوعة
- التعرف على نتائج تقويم أعمال المنظمة للتحقق من مدى بلوغها الأهداف والعمل على الاستفادة من نتائج هذا التقويم وما يترتب عليها بالضرورة من تغيير فى الخطط .
- تطوير المنظمة بحيث تقابل باستمرار احتياجات البيئة وما يحدث فيها من تطور وتغيير .
- وضع الخطة لاعداد قيادات جديدة فى المنظمة على المستويات المختلفة لتتولى أعمال المنظمة مستقبلا .

(ب) الادارة الوسطى :

ويشارك شاغلو وظائف هذا المستوى فى اتخاذ القرارات التنفيذية طبقا للسياسة العامة للمنظمة وفى حدود ما تقرره الادارة العليا.

وتتميز الادارة الوسطى باهتمام أكثر بالاداء اليومى ومتابعة التنفيذ والتنسيق بين مختلف الانشطة وتقديم تقارير دورية للادارة العليا كما تقدم البيانات والمعلومات والاحصاءات التى تعاون الادارة العليا فى أعمال التخطيط.

ويمكن تلخيص أهم اختصاصات الادارة الوسطى فيما يلى :

- ترجمة السياسة العامة للمنظمة إلى خطط تنفيذية ونشاط ووضع أساليب العمل ومراجعتها على فترات للتأكد من فاعليتها .
- توجيه عمليات التنفيذ تحقيقاً لأهداف المنظمة .
- متابعة ومراقبة التنفيذ وتقديم تقاريرها إلى الادارة العليا .
- تنسيق أنشطة المنظمة افقيا بحيث تعمل اقسامها فى تعاون وتناسق لبلوغ اهدافها .

(جـ) خط الاشراف المباشر (المشرفون التنفيذيون):

ويشمل الوظائف التى لها اتصال مباشر بالميدان ، ويختص شاغلو وظائف هذا المستوى باعمال التنفيذ اليومى فى إطار أهداف وسياسات المنظمة، ويرفعون تقاريرهم عن اعمالهم للادارة الوسطى اولا بأول .

ويمكن تلخيص أهم اختصاصات الاشراف المباشر فيما يلى :

- تنفيذ القرارات وتنفيذ الخطة لاستفادة العملاء من خدمات المنظمة .
- توجيه العاملين توجيها مباشرا والاشراف على عملهم بهدف التعرف على نقط الضعف فى كل منهم لتقويتها والتعرف على نقط القوة لتدعيمها.
- حسن استخدام الامكانيات المتاحة ومراقبة سير العمل وكتابة تقارير عنه لرفعها للادارة الوسطى .
- مساعدة الموظف الأدنى على رفع مستوى ادائه فى عمله اليومى .

هذا ويحدد التسلسل الادارى العلاقات والاتصالات بين المستويات الادارية فى المنظمة فكلما وضحت هذه العلاقات وتحددت كلما زادت كفاءة المنظمة .

وليس الهدف من التسلسل الادارى هو تحديد الرئاسة فقط بل أكثر أهمية من ذلك هو ايجاد نوع من التنسيق والتعاون بين هذه المستويات والعمل على تحقيق الهدف .

العنصر الثامن : نطاق الاشراف " نطاق التمكن "

♦ **مفهوم نطاق الاشراف :**

يقصد بنطاق الاشراف ذلك العدد من العاملين الذين يستطيع شخص واحد أن يشرف عليهم ، فإذا كان عدد الأفراد الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس أو مدير واحد خمسة أفراد قيل أن نطاق الاشراف لهذا الرئيس خمسة.

ونظرا لأن طاقة كل إدارى على الاشراف لها حدودها فمن الضرورى تحديد عدد المرؤسين الذين يمكن الاشراف عليهم وادارتهم بفاعلية،وللان لم يتم التوصل إلى تحديد النطاق الأمثل لتمكن كل رئيس فليست هناك قاعدة عامة تحدد عدد الأفراد الذين يمكن أن يشرف عليهم شخص واحد وأن كان بعض المتخصصين فى الادارة يرون أن يكون العدد من ٣-٥ افراد فى حين يرى بعضهم أن يصل إلى ٣٠ فردا خاصة فى الأعمال البسيطة المتكررة.

♦ **العوامل التى تحدد نطاق الاشراف :**

هناك عوامل تتدخل فى تحديد نطاق الاشراف أهمها :

- **الوقت المحدد للاشراف :** ذلك أن نطاق الاشراف يزداد ويتسع بزيادة واتساع الوقت الذى يخصصه الرئيس للاشراف على مرؤسيه وعلى العكس من ذلك يقل نطاق الاشراف إذا ضاق الوقت المخصص للاشراف .
- **طبيعة الأعمال المطلوب الاشراف عليها:** فإذا كانت هذه الأعمال هامة ومتنوعة يقل نطاق الاشراف أما إذا كانت الأعمال ذات طابع متكرر فإن هذا يؤدى أيضاً إلى زيادة نطاق الاشراف وعلى العكس إذا كانت الأعمال التى يقوم بها المرؤسين متجددة وغير متكررة وتحتاج لمعالجة خاصة فيكون نطاق الاشراف فيها ضيق .

- **قدرة المرؤسين :** ففى حالة ما إذا كان المرؤسون ليس لديهم خبرة كافية عن العمل وقدرتهم بالنسبة له محدودة أو أنهم ليسوا على مستوى المسئولية فإن نطاق الاشراف يكون ضيقا بعكس المرؤسين ذوى الخبرة والدراية ممن يتمتعون بروح المبادأة والحكم السليم على الأمور والشعور بالمسئولية فإن ذلك من شأنه أن يعمل على زيادة نطاق الاشراف .
- **وجود اخصائيون ومستشارون فى التنظيم:** إذ أن وجود هؤلاء الاخصائيين والمستشارين يعمل على زيادة نطاق الاشراف لما يقدمونه من نصائح وارشادات لطرق العمل وحل المشكلات ، ويضيق نطاق الاشراف فى حالة عدم وجود اخصائيين ومستشارين فى التنظيم .
- **درجة تفويض السلطة:** حيث يرتبط نطاق الاشراف بتفويض السلطة ودرجة هذا التفويض ذلك لأنه فى حالة تركيز السلطة فى يد المدير وعدم تفويضه لبعض سلطاته إلى مرؤسيه فإن ذلك من شأنه أن يعمل على تضييق نطاق الاشراف لأن الموظفين يضطرون إلى الرجوع إليه فى كل كبيرة وصغيرة بعكس المدير الذى يفويض السلطة فإن نطاق اشرافه يزداد .

سابعا : صعوبات التنظيم الادارى

نعدد فيما يلى عدد من النقاط التى تعترض سبيل التنظيم الادارى فى بعض الاحيان وأن اختلفت هذه الصعوبات شدة وحدة من منظمة لأخرى ومن وقت إلى آخر فى نفس المنظمة، فمن المستحسن ابرازها امامنا لتكون موضوع اعتبار حال ممارسة العمل الادارى بشكل سليم فى المؤسسات الاجتماعية .

ومن بين تلك الصعوبات :

- **العادات والتقاليد البيئية :**

فمن العادات ما يقف عقبة قى طريق التنظيم الادارى وبخاصة فى الدول النامية ومن هذه العادات سيادة العلاقات الشخصية على العلاقات الموضوعية ، حيث يسبق الحكم الشخصى هنا بما فيه من تفضيل للمعارف وتقديم للاقارب والاصدقاء على الحكم الموضوعى الذى يأخذ بمنطق أن لكل تخصص وظيفة لابد أن يرتبط بها .

ومن العادات أيضاً ضعف الاحساس بالوقت واهميته فمازلنا نجعل الوقت مضيعة دون الاستفادة منه فى حين أن عصرا يسير بدقة الالة يحتاج منا إلى شعورقوى باهمية ذلك الوقت وتقديره والاستفادة منه .

ومن العادات أيضاً ما نلاحظه من تبذير وافراط واهمال فى عمل الكثير من الموظفين .

- **الحوافز الفردية :**

قد تكون الحوافز الفردية غير مشجعة للاشخاص الاكفاء أما لضعف امكانيات الهيئة القائمة على التوظيف أو لعدم الاستفادة من هذه الكفاءات بطريقة سليمة .

• **كثرة أجهزة الرقابة على المنظمة:**

أى تعدد جهات الاشراف والرقابة على المنظمة مما يجعل المنظمة مسئولة أمام عدد من الجهات ومضطرة لتلبية كل متطلبات تلك الجهات مما يمثل صعوبة أمام المنظمة فى تحقيق ذلك .

• **تغير لوائح العمل والتنظيم بسرعة :**

وعدم ثباتها فلا يلبث المدير أن يتفهم نظاما ويسير وفق هذا النظام حتى يفاجأ بتنظيم جديد يحتاج إلى وقت آخر لتفهمه وتطبيقه مما يضعف من التنظيم وامكانية الاستفادة منه.

• **زيادة عبء العمل:**

على طاقة الاجهزة الموجودة بالمنظمة أو العكس مما يحول دون قيام التنظيم الادارى بمهامه .

• **عدم توافر امكانيات اختيار الموظف المناسب :**

إما لعدم وجود ذوى الاختصاص أو لنقص مراكز التدريب أو لسوء الاختيار نفسه الذى قد يخطئ فى وضع ذوى العقليات القديمة فى المواقع الادارية الهامة مما يضعف من التنظيم الادارى للمنظمة .

• **ضعف وسائل الاتصال:**

داخل المنظمة أو خارجها أو فى كليهما مما يصعب معه وجود قنوات اتصال بين المستويات الادارية ويحول دون قيام التنظيم الادارى بمهامه.

• **صعوبة تحقيق التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة:**

فالفرد يهمه أن يحصل على حقوقه كاملة دون أن يؤدى ما عليه من مسئوليات وعدم وجود هذا التوازن يضعف من مستوى التنظيم الادارى بالمنظمة.

● **سيطرة النزعة الوظيفية على الكثير من المنظمات :**

إذ ما يكون فى الامكان بعد التحليل السليم استبدال كثرة الموظفين بإعلاء كفايتهم وقدرتهم ، ومن المعلوم أن عددا قليلا مدربا من الموظفين يمكنه أن يؤدى اعمالا تقوم بها كثرة غير مدربة نظراً لما يتوفر لدى الفئة الأولى من معارف وخبرات ومهارات تؤهلهم للقيام بهذا العمل ..

● **ظهور نوع من التنظيم غير الرسمى :**

إلى جانب التنظيم الرسمى المتمثل فى لوائح المنظمة ومراسيمها وعدم معرفة وتفهم هذا التنظيم غير الرسمى يمثل عائقا أمام التنظيم الادارى بالمنظمة خاصة وأن للتنظيم غير الرسمى علاقات جماعية يترتب على فهمها وحسن توجيهها انجاح الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة.

● **سيطرة الروح البيروقراطية:**

التى تقضى على حرية الأفراد - ونعنى بالبيروقراطية انفراد المديرين بالعمل وجعل الموظفين مجرد الات تنفذ سلطة الرؤساء وأوامرهم مما يضعف العلاقة بين مستويات التنظيم الادارى ويؤثر عليه .

● **ضعف مصادر التمويل :**

مما يضطر المنظمة إلى استخدام وسائل وأساليب قديمة ؛ وضعف الميزانية فى المنظمة يضطرها إلى استخدام اليد فى الكتابة والعد العقلى وتقليل المراسلات والاتصالات ... مما يمثل صعوبة أمام تحقيق التنظيم الادارى لأهدافه فى المنظمة .

الفصل الحادى عشر
توظيف الطاقات البشرية

* مقدمة

أولا : التوظيف :

- مفهوم التوظيف .
- متى تحتاج المنظمة للعنصر البشرى .
- مراحل التوظيف .

ثانيا : الترقية :

- تعريفها .
- أسس الترقية ونظمها .
- ترتيب الوظائف

ثالثا: تقييم الاداء :

- مفهومه .
- اتجاهات تقييم الاداء .
- أهداف تقييم الاداء .
- طرق تقييم الاداء.
- تخطيط واعداد برامج التقييم .

رابعا: الروح المعنوية والحوافز :

- مفهوم الروح المعنوية .
- أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية.
- العوامل التى تساعد على رفع الروح المعنوية .

خامسا : الحوافز

- مقدمة وتعريف .
- أهداف الحوافز
- الدوافع المحفزة للعمل
- أنواع الحوافز .

مقدمة :

يتفق جميع المعنيين بالادارة وبغيرها من فروع المعرفة الانسانية على أهمية العنصر البشرى والطاقات الانسانية داخل المنظمات الاجتماعية الاهلية والحكومية ، ورغم هذه الأهمية المتفق عليها فإن الفكر التقليدى لم يكن يعبأ كثيرا بهذه الطاقة الحية قياسا باهتمامه بالربح والأموال والمعدات ، وربما يأتى عدم الاهتمام هذا من الاعتقاد الخاطئ الذى كان سائدا آنذاك والقاضى باعتبار الانسان كائن سهل الفهم وسهل القيادة وأنه من اليسير توجيهه وتسخيره مقابل الاجر الذى يعطى له بخلاف الخال بالنسبة لوسائل الانتاج التى كانت تفترض وجود المهندسين المختصين بتصميمها وتشغليها وصيانتها، ولم يدم هذا الاعتقاد طويلا حتى تكشف للجميع عدم علمية هذا الافتراض وعدم واقعيته ذلك أن الهندسة البشرية تعد فى يومنا هذا اعقد وأصعب كاختصاص وممارسة من الهندسة التكنولوجية ، كما تعتبر ادارة الافراد العمود الفقرى للعملية الادارية فإذا صلحت وحسنت يمكن من خلالها تطوير وتحسين كل فروع الادارة الاخرى..

وادارة الافراد يرتبط بقيامها مهام التوظيف والترقية وتقييم الاداء ورفع الروح المعنوية ... الخ .

ومن هنا كان ضرورة تناول تلك الوظيفة من خلال توضيح عن :

* التوظيف .
* الترقية.
* تقييم الاداء.
* الروح المعنوية.
* الحوافز .

أولا : التوظيف

♦ **مفهوم التوظيف :**

يعرف التوظيف بأنه تلك العملية التى يتم بها امداد المنظمة بالعنصر البشرى الكفء لشغل ما قد يكون شاغرا من مراكز فى هيكلها التنظيمى .

أو هو تعبئة القوة العاملة اللازمة للمنظمة واختيار افراد هذه القوى وتدريبها وتسكينها فى المكان الملائم بقصد الوصول إلى الانتاج الانسب وكذلك تحديد الأجور ووضع نظم العلاوات والترقيات وانهاء الخدمة .

ومن وجهة نظرنا يمكن تعريف التوظيف بأنه :

عملية من عمليات الادارة تهتم باختيار الطاقات البشرية التى تحتاجها المنظمة وتنميتها وإدارة شئونها للوصول لأكبر كفاءة فى تأدية المنظمة لأهدافها

♦ **متى تحتاج المنظمة للعنصر البشرى :**

هناك حالات تحتاج فيها المنظمة لتوظيف العنصر البشرى بها وهذه الحالات هى :

- **عند انشاء المنظمة :** وهذا يعنى أن المنظمة تحتاج لتوظيف كل العنصر البشرى اللازم لاقامتها وشغل كل الوظائف التى تحتاجها فى هيكلها.
- **عند نمو المنظمة :**وفى هذه الحالة تحتاج المنظمة،لتوظيف بعض العناصر البشرية التى تغطى احتياجاتها نتيجة انشاء اقسام جديدة أو التوسع فى الأقسام الموجودة أو إنشاء فروع جديدة للمنظمة .
- **خلو مراكز فى الهيكل التنظيمى :** وفى هذه الحالة تحتاج المنظمة لشغل تلك المراكز التى خلت نتيجة حالات الاحالة على المعاش، الفصل، الترقية، النقل، الموت، الحوادث التى تؤدى إلى العجز عن العمل، الاستقالة لتفضيل العمل فى منظمة أخرى .

♦ **مراحل التوظيف :**

تمر عملية توظيف القوى البشرية بعدة مراحل هى :

المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات من القوى البشرية :ويتضمن ذلك :

(١)حصر – تحليل وتوصيف الوظائف:

يقصد بها تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمنظمة ثم تجميع حقائق عن الأعمال المطلوب أن تؤديها كل منها ، وطريقة تنفيذ هذه الأعمال ، وعلاقتها بالوظائف الآخرى والظروف التى تؤدى فيها والمواصفات الواجب توافرها فيمن يرشح لشغلها .

ويجب أن نضع فى اعتبارنا أننا بصدد حصر الوظائف ، ونقصد بالوظيفة هنا مجموعة الأعمال المتجانسة أو المتكاملة والتى تحتاج إلى تخصص معين للقيام بها .

(٢) اتخاذ مجموعة من القرارات لتحديد :

- أى نوع من العاملين تحتاجه المنظمة ؟
- ماهو العدد المطلوب لشغل الوظائف الشاغرة ؟
- اين نبحث عمن يشغل الوظائف المطلوبة ؟
- ما هى أصلح الأساليب لجذب العناصر الصالحة للتقدم للوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة ؟
- ما هى اكفأ الأساليب لاختيار أصلح العناصر ؟

(٣) دراسة سوق العمل : وذلك لتقدير :

- ما هو المتاح من التخصصات والمهارات المطلوبة ؟
- ما هو اجمالى العدد المتوقع للمتقدمين لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة ؟

المرحلة الثانية: جذب العناصر الصالحة :

يمكن تسميتها بمرحلة الطلب من جانب المنظمة وأهم ما تتضمنه :

(١) تحديد نوعية الباحثين عن العمل : وهناك نوعيات ثلاث هي :

- **الفرد الجديد:** وهوالذى يدخل سوق العمل لأول مرة وهذا الفرد قد يفتقر الخبرة المنوطة للعمل المطلوب والوظيفة المحددة بالمنظمة .
- **العامل غير الراضى :** وهو الذى يشغل وظيفة فى احدى المنظمات الأخرى وهو غير راضى عن وظيفته ويريد استبدالها بأخرى أفضل منها .
- **العامل المتعطل :** وهو ذو خبرة سابقة ولكنه متعطل عن العمل لأى سبب من الأسباب أى ترك عمله السابق الذى اكتسب منه الخبرة.

(٢) أساليب الجذب ووسائله :

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات المطلوبة من قوة العمل كما ونوعا فإن الامر يتطلب البحث عن تلك الاحتياجات فى نوعين من المصادر :

(أ) مصادر داخلية :

أى من داخل المنظمة نفسها فإذا كان هناك بعض الأفراد من العاملين حاليا فى المنظمة تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المطلوبة لشغل بعض الوظائف الشاغرة فيمكن أن يتم ذلك من خلال النقل أو عن طريق الترقية إلى الوظيفة الجديدة .

(ب) مصادر خارجية :

لا تستطيع المنظمة أن تعتمد كلية على المصادر الداخلية خاصة بالنسبة للوظائف الموجودة فى ادنى السلم الوظيفى ولذلك يمكن للمنظمة أن تعتمد على المصادر الخارجية فى ذلك ، **ومن هذه المصادر :**

- انشاء مكتب دائم لتلقى طلبات التوظيف بالمنظمة .

- الاعلان بحيث يتضمن التفاصيل الممكنة عن طبيعة العمل والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة .
- مكاتب التوظيف خارج المنظمة ويمكن التمييز نوعين اساسيين هما :
  - مكاتب حكومية : وهى التى يطلق عليها مكاتب العمل*
  - مكاتب خاصة : وتنتشر فى الدول الرأسمالية .
- توصيات موظفى المنظمة حيث قد تطلب المنظمة من موظفيها الحاليين ترشيح بعض الأسماء لشغل الوظائف الشاغرة .
- النقابات والروابط المهنية التى تكون المنظمات على الاتصال بها .
- المؤسسات التعليمية بمعنى الاتصال بكلية أو معهد ليرشح مجموعة من خريجيه فى تخصص مهنى تحتاجه المنظمة .

المرحلة الثالثة: الاختيار من بين المتقدمين :

وفى هذه المرحلة يتم المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أصلحهم **ويستخدم فى ذلك عديد من الوسائل أهمها :**

- **طلب التوظيف** : وهو النموذج الذى يقوم طالب الوظيفة باستيفائه عند التقديم لشغل الوظيفة ويصمم بحيث يساعد فى الحصول على البيانات الأساسية ، وقد تضيف بعض المؤسسات اسئلة للاستفسار عن نواحى خاصة تفيد فى التمييز بين المتقدمين لشغل الوظيفة .
- **الاختبارات** : وتستخدمها الكثير من المنظمات باعتبارها وسيلة موضوعية لتحديد مدى المواصفات المطلوبة فى المتقدم وانطباق شروط شغل الوظيفة عليه .

وهناك العديد من أنواع الاختبارت التى يمكن للمنظمة أن تستعين بها فى عمليات التصفية لاختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف منها :

اختبارات الاداء، اختبارات الذكاء ، اختبارات الاستعدادات والقدرات ، الاختبارت النفسية .

ويمكن أن يحقق استخدام الاختبارات هدفين :

الأول :اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال طلب التوظيف أو الشهادة

الثاني:استبعاد أى تحيز من جانب الاشخاص الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين.

- **المقابلات** : نظرا لان الاختبارات قد لا تساعد فى توفير معلومات كافية عن جوانب شخصية الفرد فإن المنظمة تحدد لجنة لاجراء مقابلة مع المتقدمين لشغل الوظيفة وتستخدم فيها الأسس العلمية للمقابلة، وقد تكون المقابلة موجهة أو مقننة وفيها يتم اعداد اسئلة محددة، وهى تتيح اللقاء المباشر مع طالب الوظيفة مما يساعد على الحكم عليه .
- **الفحوص الطبية** : لقياس اللياقة البدنية والمستوى الصحى لطالب الوظيفة وتحديد مدى قدرته على الوفاء بمتطلبات العمل وأنه ليس لديه موانع صحية من القيام بالعمل المتقدم له .
- **الاستعلام** : ويتم ذلك عند المفاضلة بين المتقدمين وفيه تستعين المؤسسة ببعض المصادر للاستعلام عن الشخص المتقدم للوظيفة .

ومن أهم تلك المصادر :

أ - المصادر الشخصية مثل بعض الاشخاص الذين ذكر اسمهم فى طلب الالتحاق للرجوع إليهم فى تلك الحالة .

ب- مصادر العمل السابقة التى كان يشغلها المتقدم لشغل الوظيفة الحالية.

جـ- خطابات التوصية عن طريق الاتصال بمن رشحوا المتقدم لشغل الوظيفة.

المرحلة الرابعة : التعيين :

من خلال المراحل السابقة يمكننا الحصول على بيانات عن أصلح المتقدمين لشغل وظائف المنظمة من حيث قدرتهم الفنية على أداء الاعمال وملاءمتهم الصحية وهنا تواجه المنظمة مشكلتين :

الأولى: وضع أساس للمفاضلة بين المتقدمين الذين ثبت من البيانات التى جمعت عنهم ومن الاختبارات أنهم يصلحون للعمل بالمنظمة .

الثانية: تتعلق بتحديد من له سلطة التوصية بالتعيين ومن يملك حق اصدار القرار النهائى بتحديد من يشغل الوظيفة المعلن عنها.

وبالنسبة للمشكلة الأولى : فقد تحل عن طريق التفضيل بين من ثبت صلاحيتهم على أساس السن باختيار صغارهم أو كبارهم لاعتقاد الادارة أنهم أكثر صلاحية من غيرهم ، أو على أساس الجنس بحجة أن بعض الوظائف تتطلب رجال أو سيدات ، أو حسب الدرجة عند التخرج ، ويرشح الاوائل فى المجموعة مع الاحتفاظ بالاسماء الاخرى لطلبهم إذا خلت بعض الوظائف المماثلة فى المستقبل .

أما المشكلة الثانية: فإن التوصية بالتعيين يجب أن تتم بواسطة الادارة التى تشرف على تفريغ البيانات الخاصة بالمتقدمين وهى ادارة شئون الافراد واما اتخاذ القرار النهائى فيمكن أن يكون من اختصاص رئيس مجلس الادارة أو مجلس الادارة بناء على التوصية السابقة .

وهناك مبادئ عامة تحكم شروط التعيين فى الوظائف العامة ومنها:

- **شرط الجنسية** : يفيد بأن الشخص يجب أن يكون متمتعا بجنسية الدولة وقد تستعين بعض الدول بالعاملين من جنسيات أخرى .
- **شرط حسن السير والسمعة** : ويعنى ضرورة تمتع الموظف العام بكل ما يحفظ له كرامته وكرامة الوظيفة العامة التى يتحمل مسئوليتها ، كأن يكون حسن السمعة ولا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة مخلة بالشرف والامانة وألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بقرار وحكم تأديبى .
- **شرط اللياقة الفنية** :بمعنى توفر المؤهلات العلمية والخبرات التى تستلزمها اعباء الوظيفة التى سيشغلها حتى يكون قادراً على الوفاء بمتطلباتها .

- **شرط اللياقة الطبية :** وهو الشرط الذى يضمن السلامة الصحية لدى الموظف ويكمل تحقيق قدرته على تحمل اعباء الوظيفة .
- **شرط السن :** ويعنى أن يكون المرشح للوظيفة العامة قد بلغ سناً يكتسب عندها قدرا من النضج السنى والتمييز بما يعينه على تحمل مسئوليات الوظيفة العامة .
- **شرط اجتياز الامتحان بنجاح :** ويعنى أنه يشترط فيمن يعين فى احدى الوظائف العامة أن يجتاز بنجاح الامتحان المقرر لشغل الوظيفة .

♦ **نظام جديد لتعيين الخريجين :**

لقد وافقت اللجنة العليا للسياسات بجمهورية مصر العربية فى ١٩٨٥/٧/٢ على نظام جديد لتعيين خريجى الجامعات والمدارس الثانوية الفنية والمهنية ، ويقضى هذا النظام بأن تقوم كل جهة باستيفاء احتياجاتها من الخريجين عن طريق الاعلان وذلك خلال الفترة من يوليو إلى ديسمبر من كل عام مع الالتزام باخطار وزارة القوى العاملة باسماء المعينين فى شهر فبراير ، وعلى أن يكون التعيين فى هذه الحالة مقصورا على دفعات الخريجين التى عليها الدور فى التوزيع وذلك تحقيقا لمبدأ تكافؤ الفرص وحرصا على الاستفادة المثلى من الخريجين .

وتتولى وزارة القوى العاملة والتدريب تعيين فائض الخريجين الذين لم يتم تعيينهم وذلك بعد اعدادهم وتأهيلهم وذلك وفق برنامج للتدريب التحويلى الذى يعد لهذا الغرض على أن يتم هذا التدريب فى كل محافظة للقاطنين فيها ووفقا لاحتياجات الجهات المختلفة من القوى البشرية .

المرحلة الخامسة : الاستخدام :

وهو يتضمن عرض الوظيفة من المنظمة على الشخص الذى صدر به قرار التعيين ، قبول هذا الشخص للوظيفة من ناحيته أى اتمام التعاقد بينه وبين المنظمة .

ويتم ذلك فى المنظمات الحكومية عن طريق قيام الشخص بتوقيع اقرار القيام بالعمل .وفى المنظمات الاخرى غير الحكومية يتم ذلك بتحرير عقد عمل وتوقيعه بين المرشح للوظيفة وبين المنظمة طبقا لاحكام قانون العمل .

المرحلة السادسة: التسكين :

ويقصد به الحاق الموظف المناسب أى وضعه فى الوظيفة التى تتفق وامكانياته .

ويتم اولاً تسكين مبدئى للموظف عن طريق الحاقه بقسم معين دون تحديد وظيفة معينة بالذات وذلك بغرض اعداده وتوجيهه ، ويتلقى خلال تلك الفترة تدريبا يتضمن التعرف على السياسات المختلفة للمنظمة ، نشاطات المنظمة ، البناء التنظيمى لها ، اجراءات العمل بالمنظمة .. الخ .

ولا يتم التسكين النهائى إلا بعد قضاء فترة التدريب المبدئى وبانتهاء تسكين الموظف تنتهى مراحل التوظيف .

ثانيا :الترقية

♦ تعريفها:

الترقية هى نقل العامل من وظيفة إلى وظيفة أعلى من حيث المسئولية والسلطة .

وفى المنظمة الاهلية تتم الترقية بناء على تقرير سنوى يقدمه المدير المنفذ عن العامل ، ويعرضه على مجلس الادارة حيث يتقرر على أساسه استحقاق العلاوة من عدمه ، وتكون العلاوة وفقا لما هو محدد باللائحة الداخلية للهيئة .

وفى المنظمة الحكومية تتم الترقية بناء على تقرير سنوى يعده الرئيس المباشر ويعتمد من الادارة العليا ، ويحرم العامل من الترقية إذا كان تقريره (ضعيف) ولا يجوز ترقيته قبل استيفاء المدة المقررة ، ويصدر قرار الترقية من السلطة المختصة بالتعيين .

♦ أسس الترقية ونظمها :

وتختلف نظم الترقية من دولة إلى اخرى حسب وضعها الاجتماعى والسياسى ، فالترقية قد تكون بناء على اختبارات تبين الافراد الصالحين للترقية، أو على أقدمية الفرد بالحكومة أو على الاختيار المطلق من جانب الادارة أو على مقدار كفاءة الافراد فى العمل .

وفيما يلى توضيحا لأهم الأسس التى تتم فى ضوئها الترقية :

(١) نظام الاختبارات :

وفيه يعقد اختبار معين لمجموع الافراد المرشحين للترقية لشغل الوظيفة ،ومن ثم تقرر نتيجة الاختبار أصلح المرشحين .

وهناك نوعين من الاختبارات:

(ا) الاختبارات المفتوحة. (ب) الاختبارات المقفولة أو المقيدة.

(٢) نظام الأقدمية :

ويقصد بالاقدمية طول مدة الخدمة التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند ترقية الفرد ، لذلك يقتضى الأمر من جانب الادارة دراسة كيفية تحديد الاقدمية ووضع أسس ثابتة لها وتحديد درجة أهميتها فى الترقية للوظيفة الأعلى .

وهناك نوعان من الأقدمية : الاقدمية بالحكومة ، الأقدمية بالدرجة ، والمفروض أساسا أن يبدأ حساب مدة أقدمية الفرد بالحكومة وتحسب الأقدمية فى الدرجة طبقا لتاريخ شغل الموظف للدرجة السابقة ومن يوم تعيينه واستلامه العمل ، وهى طريقة آلية يرقى فيها الافراد بالدور.

(٣) نظام الترقية على أساس الاختيار المطلق :

وذلك بأن يكون للادارة مطلق الحرية فى اختيار الأفراد الصالحين للترقية على أساس التقدير الشخصى للرؤساء ، ولا تستعمل هذه الطريقة إلا فى حدود ضيقة بالنسبة للوظائف الحساسة كمناصب المحافظين والوظائف العليا التى تحيط بها اعتبارات سياسية خاصة .

(٤) نظام الترقية على أساس الكفاءة :

وفيه لا تكون أقدمية الموظف أساسا للترقية بل كفاءته فى العمل ونشاطه واجتهاده ومعنى ذلك جواز ترقية موظف احدث من الآخر لأنه أكفأ منه بغض النظر عن عدد السنوات التى قضاها فى الوظيفة السابقة .

◆ ترتيب الوظائف :

هناك نظامان اساسيان يسودان المنظمات الاهلية والحكومية لترتيب الوظائف هما النظام الموضوعى والنظام الشخصى :

(أ) النظام الموضوعى : نظام تقييم الوظائف :

يقوم هذا النظام على مبدأ تقييم الوظيفة ويركز الاهتمام على العمل الذى يؤدى ممثلا فى مجموعة الواجبات والمسئوليات التى يؤديها العامل شاغل الوظيفة ، وفى هذا النظام يتم ترتيب الوظائف طبقا لدرجة صعوبة واجباتها ومسئولياتها والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها وعلى هذا الأساس يتم تحديد اجرها كما يتم تحديد مواصفات من يصلح لشغلها .

ويسود هذا النظام فى الخدمة العامة فى الولايـــات المتحـــدة الامريكيـــة والبرازيل وكندا كما يسود فى مجال الصناعة بوجه عام ، ويترتب على ذلك أن الوظيفة هى الركيزة الأساسية فى التعامل فى كافة مسائل الخدمة المدنية ســواء التعيين أو الترقية ، ومن ثم فإنه لا مجال فى ظل الأخذ بهذا النظام لترقية العامل لمجرد قضائه مدد معينة فى درجة مالية .

(ب) النظام الشخصى : نظام السلك الوظيفى :

يقوم هذا النظام على أساس الرتبة الشخصية ويركز اهتمامه على شاغل الوظيفة ومؤهلاته ومرتبة أو مركزه فى السلم الــوظيفى وأقدميتــه وحقوقــه وعلاقاته بغيره من العاملين فى المنظمة ، ولا يركز أساسا على العمل الذى يقوم به وعلاقة هذا العمل بالوظائف الأخرى .

ويترتب على النظام الشخصى التركيز على شخص شاغل الوظيفة بمــا يحمله من مؤهلات دراسية وقدرات شخصية ممــا يســهل اجــراء التــنقلات والترقيات فى حدود المدد المقررة قانونا دون الارتباط بوظيفة معينة .

وفى مصر نجد أن المشرع المصرى قد وازن بين مزايا وعيوب كلا من النظامين ومع الاخذ فى الاعتبار الظروف الاجتماعية والثقافية والسياسية السائدة فى البلاد وانتهى إلى عدم الأخذ بأى من النظامين على اطلاقه بل أخذ بالنظامين معا . فبينما يقوم نظام الترتيب والتقييم وتحديد الأجور فى مصر على أســاس واجبات ومسئوليات الوظائف والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغل الوظيفــة (المادة ٨ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين فى الدولــة) وهو المبدأ الاساسى فى النظام الموضوعى نجد المشرع قد أخذ بنظــام تــداخل وربط الدرجات المالية تداخلا كبيرا فقد تداخلت الأجــور الممنوحــة للوظــائف المتباينة من حيث ترتيبها فى جدول الأجور بحيث يمكن أن يصل مرتب العامل إلى نفس مرتب زميله الذى يعلوه بدرجتين فى سلم الأجور دون ترقية ، فضلا عن عدم الامعان فى تقسيم الوظائف إلى أدق تخصصاتها بــل اكتفــى بتحديــد مجموعات نوعية محددة نسبيا تتفق مع نوعيات الأعمال المختلفة، وهــذا مــن خصائص النظام الشخصى .

وعموما فإن ترتيب الوظائف يقوم على :

(أ) تحليل الوظيفة :

ويقصد به تحليل الوظيفة للتعرف على الاجزاء المكونة لها وما تنطوى عليه من الواجبات والمتطلبات المادية والعقلية والادوات والمعدات المستعملة والخبرة والقدرة وفئات الأجور وساعات العمل وعلاقتها بغيرها من الوظائف إلى جانب دراسة كل وظيفة بقصد كتابة أوصاف الوظائف المختلفة ومواصفاتها

ومن أهم اغراض تحليل الوظائف :

- إختيار الفرد الملائم للوظيفة .
- تنسيق الجهود وتكاملها ووضع برامج سليمة للتدريب .
- وضع الأسس السليمة للنقل والترقية من وظيفة إلى أخرى .
- تحسين نظم العمل برسم سياسة عادلة للأجور طبقا لكل وظيفة .
- تصميم الآلات المناسبة للعمل والعامل .
- تحسين ظروف العمل حتى يعمل الأفراد فى ظروف مواتية : ويقصد به الفحص و الدراسة التفصيلية المنظمة بغرض تحديد الواجبات والجزئيات التى يتكون منها وبيئة العمل المحيطة به والخصائص والسمات الواجب توافرها فى الفرد الذى يستطيع اداءه بنجاح وكفاية .

(٢) وصف الوظيفة :

ويقصد به تحديد الخطوط العريضة للمسئوليات والواجبات الخاصة بالوظيفة ثم القيام بايضاح كيفية تنفيذ كل واجب من هذه الواجبات تفصيلا عن طريق سرد الواجبات التفصيلية التى يؤديها شاغل الوظيفة للقيام بالعمل، أى ترجمة هذه المتطلبات إلى شروط خاصة لابد أن تتوفر فى المرشح لشغل الوظيفة، فتحليل العمل مثلا يستدعى دراسة جميع العمليات الجزئية التى تدخل فى ادائه .

مثال ذلك النسخ على الالة الكاتبة الذى يحتاج إلى مرونة فى الاصابع وسرعة مناسبة فى تنقلها على الاحرف المختلفة ، كما يحتاج إلى قوة ابصار تساعد على رؤية الكلمات من الاصل الموضوع على مسافة معينة ،وبعد تحليل العمل ودراسة متطلباته تترجم هذه المتطلبات إلى شروط خاصة لابد أن تتوفر فى العامل أو الموظف الذى يختار له كأن تحدد قوة الابصار اللازمة أو المؤهلات العلمية أو الفنية أو سرعة النسخ أو غير ذلك من الشروط الاخرى .

ويجب أن يتوافر لبطاقة وصف الوظيفة الصفات التالية :

(أ) **أن تكون صادقة:** أى تعبر عن جميع مقومات ومكونات الوظيفة بصورة حقيقية وسليمة تمكن من الاختيار السليم لشغلها.

(ب) **أن تكون شاملة:** أى تتضمن جميع البيانات اللازمة عن الوظيفة وواجباتها بحيث تظهر مستوى صعوبتها وتسهل عملية مقارنتها مع الوظائف الاخرى.

(٣) تقويم الوظيفة :

هو اصطلاح عام يشمل وسائل تحديد القيم النسبية للوظائف وتقدير كل منها بهدف تحديد العلاقات بين كل وظيفة واخرى بالمنظمة ووضع صورة كاملة للهيكل الوظيفى بها .

وتنطوى عملية تقييم الوظائف على عدة عمليات فرعية هى :

- اختيار خطة التقييم .
- تقديم الخطة للعاملين وكسب تأييدهم لها .
- اختيار الوظائف موضع التقييم .
- تحديد من يقوم بعملية التقييم .

ثالثا: تقييم الاداء

♦ **مفهومه :**

يقصد به وسيلة لتحديد قيمة كل عمل بالنسبة لباقى الأعمال فى المنظمة أو تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الأعمال .

ويقصد بتقييم الاداء أن تقاس أعمال العاملين فى اتجاهين :

الاتجاه الأول : مدى ادائهم للوظائف المسنده إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة فى انتاجيتهم من أدائهم لمتطلبات الوظيفة .

الاتجاه الثانى: مدى قدرتهم علي التقدم، والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر .

♦ **أهداف تقييم الاداء**

ويمكن النظر إلى تلك الأهداف من زاويتين :

الأولى : خاصة بوجهة نظر المنظمة ويمكن تحديد المزايا التى تعود على المنظمة من عملية **تقييم الأداء فيما يلى :**

- اختيار الافراد الصالحين للترقية للمناصب الأعلى .
- توحيد الاسس التى تتم عليها الترقية أو زيادة الاجر ، وتلك التى يتم على أساسها الفصل وتوقيع الجزاء حتى يكون هناك أسس موضوعية لذلك ..
- تشجيع التنافس بين الوحدات المختلفة لزيادة انتاجيتها فى ضوء معرفة كل منها لأداء الأخرى.
- امكان قياس انتاجية الاقسام المختلفة ومقارنة كفاءتها على ضوء معدلات ادائها
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا فى مناصب أعلى فى المستقبل نظراً لزيادة معدل أدائهم.
- تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب مميز أو عناية خاصة لتحسين ادائهم . نظراً لوجود قصور فى معدل أدائهم عما هو مقرر لتلك الوظائف.

- مساعدة الرؤساء المباشرين على تفهم العاملين تحت رئاستهم وتحسين الاتصال بهم .
- تزويد الادارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية للترقية والنقل والفصل والتدريب وغيرها على ضوء معدلات الأداء التى تم تقويمها.

الثانية : خاصة بالعامل (الفرد) ويمكن تحديد المزايا التى تعود على الفرد من عملية تقييم الأداء فيما يلى :

- تشجيع التنافس بين الأفراد حتى يستفيدوا من فرص التقدم المتاحة امامهم داخل المنظمة .
- أن يلم الفرد بنواحى الضعف فى ادائه والتى تحتاج إلى علاج وبذا يسعى إلى تنمية قدراته بما يزيد من أدائه .
- تحدد للفرد مدى رضاء الرؤساء والمنظمة على مستوى ادائه .
- تحدد للفرد مجالات النمو والنواحى التى يجب عليه أن يتخذ فيها خطوات ايجابية لتنمية قدراته وانتهاج أفضل الوسائل لتحقيق ذلك.

♦ طرق تقييم الاداء :

تتعدد طرق تقييم الأداء ويمكن تقسيم تلك الطرق إلى :

- **الطرق التقليدية :**

وتشمل طريقة الميزان أو الدرجات ، وطريقة الترتيب العام،وطريقة المقارنة الزوجية ، وطريقة القوائم .

- **الطرق المستحدثة :**

وتشمل طريقة التوزيع الاجبارى ، طريقة الاختيار الاجبارى – طريقة التقرير المكتوب – طريقة التقييم بالادارة والاهداف .

◆ **تخطيط واعداد برامج تقييم الأداء :**

يخضع برنامج تقييم اداء الأفراد لعدة اعتبارات من أهمها :

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والتى فى ضوئها سيتم تقييم الأداء.
- تحديد نوعية الأفراد الذين سيشملهم التقييم .
- تحديد العوامل والمعايير التى ستستخدم فى عملية التقييم ووزن كل عامل ومعيار منها.

ومن أهم عوامل نجاح عملية تقييم الاداء حتى تحقق اهدافها :

- تدريب القائمين بعملية تقييم اداء العاملين بالمنظمة على استخدام وسائل التقييم بطريقة سليمة .
- اشراك العاملين فى علمية التقييم بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم وتوفير طرق تقديم الشكاوى والتظلمات واقامة الضمانات الكفيلة بحقوقهم فى هذا الشأن .
- توفير ضمانات العدالة والمساواة فى عملية التقييم من حيث الموضوعية والصلاحية والصحة .
- اعداد وتوزيع تعليمات ارشادية وبيانات تفسيرية لعملية تقييم الاداء وهدفها وآثارها وفوائدها على من يشملهم التقييم أو من يقومون بهذا التقييم حتى يكون الجميع على معرفة بأسسه .
- مراجعة تقارير تقييم الاداء التى يضعها الرؤساء ومناقشتهم فيها وتعديلها فى حالات الضرورة والاستفادة من الاخطاء السابقة فى تحسين وتنمية أساليب التقييم .
- الاستفادة من نتائج تقييم الأداء فى إعداد البرامج التدريبية واتخاذ الوسائل التى تزيد من قدرة العاملين وتحسن من مستوى ادائهم واضعين فى الاعتبار جوانب القصور التى ظهرت نتيجة تقييم الأداء

رابعاً : الروح المعنوية

♦ **مفهوم الروح المعنوية :**

المقصود بالروح المعنوية الرغبة القلبية من جانب الفرد لزيادة انتاجة واجادته لعمله ، فهو ذلك الاستعداد الطبيعى الذى يدفع الفرد إلى الاقبال بحماس على مشاركة زملائه فى نشاطهم ، ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض وبشعورهم نحو رؤسائهم ومرؤسيهم ونحو المنظمة والمجتمع الذى يعملون به .

وأهم ما يذكر فى هذا الشأن أن الروح المعنوية لا يمكن شرائها بالمال ولكنها شعور يتكون فى كل فرد نتيجة لاعتبارات مادية ومعنوية كثيرة .

♦ **أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية :**

تعتبر أهم مشكلة تواجهها الادارة هى اثارة ولاء الفرد نحو المؤسسة التى يعمل فيها لرفع الروح المعنوية .

ويمكن تلخيص أهم مظاهر ارتفاع الروح المعنوية بين الأفراد فيما يلى:

- عدم وجود صراع بين الافراد بعضهم وبعض مما يقوى العلاقات بينهم ويرفع الروح المعنوية وتماسكهم لتحقيق هدف مشترك .
- قدرة الافراد على مجابهة الازمات والمشاكل بشئ من الحزم وتكتيل أنفسهم للظروف المثيرة التى قد تواجهها المنظمة التى يعملون فيها .
- ارتفاع فى كمية الانتاج وتحسن فى جودته نظراً لاقبال العاملين على العمل بدافع ذاتى.
- قلة الايام التى يتغيبها الفرد عن عمله أو فى تأخره عن مواعيد الحضور المقررة لحبه للعمل .
- انخفاض فى معدل الشكاوى والتظلمات سواء بين العاملين أو بينهم وبين الادارة .

◆ **العوامل التى تساعد على رفع الروح المعنوية :**

ولكى نرفع من معنوية الفرد العامل لابد من أن نهيـئ لـه الظـروف والشروط التى يطلبها فى العمل الذى يزاوله **والتى أهمها :**

أولا:ان تهيأ لكل فرد من العاملين فرصة التعبير عن نفسه فى عمله ، وفرصـه اداء هذا العمل بدرجة من الاتقان تجعله يعتز بانتاجه ويفخر به .

ثانيا:ان يشعر كل فرد بأن مجهوده موضع تقدير من جانب المنظمـة والدولـة والمجتمع وأن رئيسه يدرك تماما مدى صعوبة الأعمال التى يقوم بها وأنه يقدر عمله مهما كان بسيطا ويشجعه على أداء هذا العمل .

ثالثا: أن يشعر كل فرد بمدى أهمية الدور الذى يلعبه فى نشـاط المؤسسـة أو الوزارة التى يعمل بها .

رابعا: أن يكون نوع النشاط الذى يطلب من الفرد أن يؤديه من النوع الـذى لا ينتقص من احترامه لنفسه أو يهين كرامته أمام الاخرين.

خامسا: أن يتحرر الفرد من القلق النفسى بسبب حاضره ومستقبله .

سادسا: ان يشعر كل فرد بـأن فرص الترقية مكفولة وانها تتم بناء على أسـس عادلة على أساس من مستوى اداء الفرد للمهام الموكولة إليه .

سابعا: أن يهيئ له محيط عمل يتميزبالهدوء والصداقة والتعاون .

ثامنا:أن يشعر كل من الرئيس والمرؤس انهما مكملين لبعضهما وأن مصالحهما مشتركة واهدافهما واحدة ، بمعنى أن يكون أساس التعامل بينهما التعاون وليس الأمر والنهى وتصيد الاخطاء لكل منهم .

خامسا : الحوافز

♦ **مقدمة وتعريف:**

تعد سياسات الموارد البشرية فى المنظمة تعبيرا ماديا عن فلسفة الادارة والمبادئ التى تؤمن بها ، والغرض من وضع هذه السياسة هو الاستخدام الامثل للموارد البشرية المتاحة .

والتحفيز أحد المبادئ التى تحكم قواعد واحكام تلك السياسات ، حيث أصبحت الحوافز المتباينة جزءا لا يتجزأ من عناصر الاجر يرتبط بتحريك الدوافع الانسانية نحو العمل والانتاج سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.

والهدف من وضع نظام متكامل لحفز الموارد البشرية يتمثل فى ترغيب الفرد فى العمل والاستمرار فيه والولاء له بغرض خلق منظمة اجتماعية يسود فيها التعاون والولاء والرغبة فى تحقيق الأهداف وهذا يعنى سد حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم بالأسلوب الذى يحرك قدراتهم الفنية والعلمية والسلوكية ووضعها فى خدمة هذه الاهداف.

♦ **أهداف الحوافز :**

لقد اثبتت الدراسات والبحوث أن هناك اختلافات فردية بين الأفراد فى قدراتهم ورغباتهم فتختلف دوافع الناس باختلاف الأهداف أو الاغراض التى يبغون تحقيقها فالدوافع (Motives) اشياء داخل الفرد ذاته أما الأهداف (Goals) فهى اشياء خارج الفرد ، وعلى ذلك نجد أن تحفيز الافراد أى معرفة دوافعهم ودرجة قوتها واستخدامها لتنشيط السلوك عملية اساسية لتحقيق الأهداف المشتركة .

على أنه لا تكفى الدوافع وحدها لتفسير السلوك لأن سلوك الانسان مهما بدا بسيطا فهو محصلة تفاعل شخصية الفرد بأسرها مع الموقف الخارجى الذى يستجيب له ، ويقصد بشخصية الفرد اشياء كثيرة وراثية ونوع تربيته ومستوى ثقافته وذكائه وآرائه ومعتقداته وخبراته ودوافعه وحالته الجسمية ونظرته الخاصة للموقف الذى يستجيب له .

♦ **الدوافع المحفزة للعمل :**

ويمكن تقسيم الدوافع التى تحفز الفرد وتدفعه للعمل إلى ثلاثة أنواع هى :

- **دوافع ذاتية :** وهى دوافع لصيقة بالعمل تحمل الفرد عليه لذاته،ولما يجده من لذة فى اتقانه ، وهنا يكون العمل كاللعب والفن بالنسبة للفرد .
- **دوافع غير ذاتية :** لكنها ترتبط بالعمل وظروفه ارتباطا وثيقا مباشرا خاصة إذا كان العمل يرضى حاجة الفرد إلى التقدير الاجتماعى أو إلى الظهور أو إلى الانتماء أو التعبير عن النفس .
- **الدوافع الوساطية :** وهى دوافع خارجة عن نطاق العمل كالحاجة إلى المال لاعالة الأسرة أو جمع مبلغ للانفصال عن العمل.

♦ **أنواع الحوافز :**

الهدف من وضع نظام لحفز الموارد البشرية يتمثل فى ترغيب الفرد فى العمل والاستمرار فيه والولاء له بغرض ايجاد منظمة اجتماعية يسود فيها التعاون المشترك والولاء الجماعى فى تحقيق الأهداف .

ويضم نظام حفز الموارد البشرية ثلاثة أنواع من المقومات هى :

النوع الأول: حفز الموارد البشرية عن طريق الحوافز المتنوعة :

حيث تعتبر الحوافز أدوات هامة تستعملها الادارة للحصول على تعاون العاملين ، **ومن أهم هذه الحوافز :**

- **الحوافز المادية** : كالمشاركة فى الارباح والمكافآت وزيادة الأجور والبدلات على أن تتناسب الحوافز مع طبيعة العمل والجهد المبذول وفى الوقت المناسب.
- **الحوافز غير المادية** : وهى تشبع الحاجة إلى الشعور بالاستقرار فى العمل والاطمئنان على المستقبل والتقدير ومنها الترقية بالاختيار ، التقارير السنوية، التدريب السليم ، تمثيل العاملين فى اللجان والتنظيمات ، الخدمات الاجتماعية التى تقدمها المنظمة للعاملين .
- **الحوافز الرادعة** :هى الحوافز التى تتضمن نوعا من العقاب فيكون تجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع فى الخطأ ومنها الانذار والخصم من المرتب والفصل.

(ب) حفز الموارد البشرية عن طريق مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات :

وهذا يعنى اعتراف الادارة العليا فى المنظمة بقدرة العاملين ومقدرتهم على المساهمة فى اتخاذ القرارات على الأخص تلك التى تؤثر فى حقوقهم أو التزاماتهم فى العمل والانتاج ، خاصة وأن ذلك يتمشى مع الأساليب الادارية الحديثة كالادارة بالاهداف مما يسهم فى رفع معنويات العاملين فى مختلف المستويات فيتعرفون على الأهداف المحددة لهم والتى اسهموا فى وضعها ويتم تقييمهم فى ضوء النتائج المتوقعة مقارنة بالنتائج المستهدفة ومدى اسهامهم فى انجاح المنظمة وهذا يحفزهم على تحقيق مستويات انجاز عالية والتطوير المستمر لقدراتهم وتحسن ادائهم ويبعث الثقة فى نفوسهم ويشعرهم بأهميتهم .

(جـ) حفز الموارد البشرية عن طريق الاتصالات عبر خطوط المنظمة:

ويمكن القول أن القيادة الديمقراطية فى المنظمة والاتجاهات التقدمية فى الادارة تؤدى إلى تنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المنظمة واهداف العاملين وتساعد على حفز الافراد وترغبهم فى الاداء و الانتاج كما تؤدى إلى زيادة المهارات الفردية والجماعية للعاملين وتحسين ادائهم للاعمال وتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتفق واهداف العمل ، إلى جانب نقص المظاهر المرضية فى بيئة العمل فتقل نسبة الاصابات الناتجة عن الجهل بقواعد السلامة المهنية ، ويقل الغياب والتمارض الناتجين عن مشاعر عدم الارتباط الوثيق بين العامل ومنظمته .

مقدمة :

أن كفاءة أى منظمة فى أى مجال من مجالات النشاط ، وتحت ظل أى نظام اقتصادى واجتماعى تعتمد بصفة مباشرة على مقدرة الأفراد على اداء عملهم ، كما أن هدف ادارة الأفراد من تخطيط القوى العاملة والمستمد من اهدافها الرئيسية هو استجلاب الأفراد الصالحين لمختلف الوظائف فى المنظمة حتى يمكن أن تعين هؤلاء الأفراد فى الأماكن التى تتلاءم مع قدراتهم وتحتاجهم المنظمة للعمل فيها وذلك فى الوقت المطلوب ، وبالشكل الذى يشبع دوافعهم ويقابل طموحاتهم ويستثمر قدراتهم وطاقاتهم استثمارا أمثل .

وإذا تم ذلك فإن ادارة الافراد سترغب فى تدريب هؤلاء الأفراد الجدد لتعريفهم بظروف المنظمة وطبيعة نشاطها ونظمها ولوائحها كذلك لتحافظ على استمرار صلاحيتهم وزيادة كفاءتهم وتقدمهم فى اعمالهم ، كما أن قدامى العاملين يحتاجون أيضاً إلى التدريب حتى يكونوا ملمين بمتطلبات وظائفهم الحالية ، ولاعداد أنفسهم للنقل والترقية إلى وظائف أعلى . هذا بالاضافة إلى أن التدريب بصفة عامة يدفع الافراد إلى مزيد من الحماس فى أداء العمل خاصة إذا ما تفهموا اعمالهم وتعرفوا على ما هو متوقع منهم ، كما أن التدريب يزودهم بالمستحدث من تطور فى فروع النشاط المختلفة ويجعلهم أكثر قدرة للتعرف على نواحى القوة والقصور فى ادائهم .

ومن هنا كانت ضرورة دراسة التدريب كوظيفة من وظائف ادارة الأفراد فى أى منظمة سواء كانت حكومية أو اهلية .

أولا : مفهوم التدريب

اختلفت الاراء بشأن تعريف محدد لمفهوم التدريب وسوف نستعرض بعض تلك التعريفات الواردة فى مراجع الادارة للحصول على مفهوم مقبول خاصة وأن محاولة وضع تعريف واضح للتدريب يعتبر امرا هاما لجميع اطراف التدريب من مدربين ومتدربين ومسئولين تنفيذيين .

ومن أهم هذه التعاريف :

- التعريف الأول :أنه اجراءات نظمت لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات لغرض معين.
- التعريف الثانى : أنه تغيير جزء من السلوك العام لشخص ما عن طريق تغيير معلوماته ومهاراته واتجاهاته .
- التعريف الثالث :أنه العملية التى تهدف لمساعدة الشخص لكى يحصل على رؤية واضحة فى تنفيذ المعرفة النظرية وتجريب المهارات .

ومن وجهة نظرنا فإن التدريب عبارة عن :

العملية التى تتم من خلال الممارسة الميدانية وتستخدم فيها أسس متعددة بهدف احداث تغييرات فى الفرد من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد لائقا للقيام بعمله بكفاءة وانتاجية عالية وفقا لمتطلبات وظيفته .

ثانيا : دواعى التدريب

إن التدريب يرتبط إرتباطا وثيقا بالاختيار حيث يؤثر الاختيار على نوعيات التدريب وعلى تكلفته، كما أن التدريب من ناحية اخرى يرتبط بتخطيط القوى العاملة حيث تبنى عملية التخطيط على امكانيات تنمية القوى البشرية المتاحة واستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة .

ويتضح مما سبق أهمية ودواعى تدريب الافراد لعدة أسباب منها :

- أن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى تدريب للقيام بأعباء الوظيفة التى يشغلونها لأن التدريب سيكسبهم المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة سليمة .
- أن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الافراد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة عملهم ، وعلىذ لك يتطلب الامر اعادة تدريبهم عندما يتولون أو يرقون إلى وظائف اخرى غير وظائفهم الحالية حتى يكتسبوا من خلال التدريب ما يلزمهم لأداء عملهم الجديد .
- أن القيادة الادارية لم تعد موهبة فطرية كما كان الاعتقاد السائد وإنما أصبحت سمة يمكن اكتسابها وبالتالى صار أمرا مستطاعا صنع القادة واعدادهم ، ومن ثم ظهرت أهمية التدريب لاعداد المشرفين والرؤساء والمديرين على مختلف المستويات الادارية المتدرجة ، بل ونجد أن شرط النجاح فى برنامج تدريب القادة هو من الشروط الأساسية للترقية .
- الثورة العلمية والانفجار التكنولوجى الذى يميز العصر وما يستتبع ذلك من ضرورة التطوير المستمر لاساليب الانتاج واساليب الادارة وبالتالى أصبح التدريب ضرورة لاعادة تأهيل العامل ليساير مستحدثات العصر فى أساليب الاداء الخاصة بمجالات عمله .

ثالثا :أهداف التدريب

يستهدف التدريب فى المنظمات الاجتماعية الحكومية والاهلية تحقيق الأهداف التالية :

- **الهدف الأول**:يساعد العاملين فى المنظمات الاجتماعية على التأقلم مع أحوال العمل فى الوظيفة الحالية والمستقبلية وعلاوة على ذلك يكسبهم المهارة الضرورية والمعرفة التى تساعد على العمل بفاعلية .
- **الهدف الثانى**: المساهمة فى حل مشاكل العمل داخل المنظمة لمواجهة الاحتياجات المتجددة للعملاء .
- **الهدف الثالث**:تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء إذ أن تدريب العامل والاطمئنان إلى مهارته يخفف عن الرئيس عملية متابعة اعماله باستمرار، كذلك يقلل من عدد وظائف الاشراف اللازمة وبالتالى من تكلفة هذه الوظائف فتقل تكلفة الخدمة فى هذه المنظمات .
- **الهدف الرابع**:توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة الفنية المدربة من خلال ما يكتسبه العاملون أثناء التدريب من معارف وخبرات ومهارات فنية لازمة لأداء العمل.
- **الهدف الخامس**:تحسين مناخ العمل حيث ستسود العلاقات الانسانية الطيبة عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسئولياته وتحقيقها بما يعود عليه من زيادة فى الدخل وزيادة فى فرص الترقى الأمر الذى يساعد بالتالى على رفع الروح المعنوية للعاملين ويحفزهم على أداء أعمالهم بدرجة أفضل .
- **الهدف السادس** :تعريف المتطوعين والعاملين فى المنظمات الأهلية بأسس ومبادئ العمل الاجتماعى وأساليبه ، وتزويدهم بالقوانين والقرارات والمعلومات المتعلقة بميادين العمل الاجتماعى وأساليب توفير الخدمات للعملاء.

- **الهدف السابع** :تنمية الاحساس بالمسئولية الاجتماعية حيال المجتمع وتنمية قدرات العاملين والمتطوعين على النقد الذاتى البناء والاعتماد على النفس والتحرر من الشعور بالاعتماد الكامل على الاجهزة الحكومية ودفع العاملين لزيادة وتنمية قدراتهم الذاتية علىانجاز الأعمال بصورة أفضل.
- **الهدف الثامن** :اكساب العاملين فى المنظمات الاجتماعية بالأساليب التى تساعدهم فى التعرف على المشكلات الاجتماعية وابعادها على المستوى القومى والمحلى والاجراءات التى تنتهجها الدولة وأسلوب معاونة المواطنين فى حلها، كهدف اساسى يسعى التدريب إلى تحقيقه بالنسبة للعاملين فى تلك المنظمات .

رابعا :الأسس العلمية للتدريب

يحقق التدريب أهدافه من خلال عملية التعليم حيث أن كل مـن التعلـيم والتدريب عمليات تعليمية ، ولكن الهدف من التعليم هدف عام أما التدريب فلـه هدف أكثر خصوصية ، كما أن الغرض من التدريب هو تمكين الفرد من أجـل أن يفعل شيئا بصورة جيدة ،ولهذا فإن التدريب يجب أن يركز على كيفية القيـام بالعمل .

ولقد اختلف العلماء فى تفسير عملية التعلـيم وادى ذلـك إلـى ظهـور نظريات مختلفة ورغم الاختلاف بين هذه النظريات إلا أنها جميعـا تسـتهدف تفسير عملية التعليم أى تحديد مختلف الشروط الخارجية والداخلية التى لا يـتم التعلم إلا عن طريقها .

ويقسم علماء النفس نظريات التعلم إلى مجموعتين من النظريات :

المجموعة الأولى : النظريات السلوكية

المجموعة الثانية : النظريات المجالية أو المعرفية .

وما يهمنا توضيحه فى هذا المجال هو أن التدريب يخضع لمجموعة من المبادئ الأساسية للتعلم أو الشروط والعوامل التى تساهم فـى تحقيـق أهـداف التدريب ، وبعض هذه العوامل يعتبر من المبادئ أو الشروط الرئيسية التـى لا يتحقق التدريب إلا إذا توافرت وبعضها الآخر يعتبر بمثابة عوامل مساعدة على تحقيق التدريب وتأكيد فاعليته .

ومن أهم تلك المبادئ :-

- أن الدوافع فى التدريب أمر جوهرى لتحقيق فاعليته .
- التدريب القائم على الاداء أكثر فاعلية فى النمو المهنى .
- ضرورة وجود الثواب والعقاب فى التدريب شرط لنجاحه .
- ضرورة أن يمارس الفرد التدريب بالسرعة التى تتناسب وامكانياته.
- وجود التفاعل فى التدريب عامل من عوامل نجاحه .

- ضرورة تحديد الهدف من التدريب حتى تزيد فاعليته .

وللتدريب أسس رئيسية تتحكم فى تنظيم أنشطته المختلفة،ومن هذه الأسس:

- أن يكون التدريب هادفا وموجها فى برامجه وفلسفته لتحقيق هدف متفق عليه من قبل إدارة المنظمة والعاملين بها .
- أن يكون التدريب مستمرا منذ بداية عمل الفرد حتى وصوله إلى المراكز القيادية العليا بحيث يتدرج تبعاً للمرحلة التى يمر بها الفرد فى الهيكل الوظيفى فى المنظمة.
- أن يكون التدريب شاملا لكل أعضاء المنظمات والعاملين بها تبعا لاحتياجات كل منهم من برامج تدريبية .
- أن يكون التدريب واقعيا وفقا لاحتياجات تدريبيه وبناء على القياس العلمى لتلك الاحتياجات توضع البرامج التدريبية .
- أن يكون منطورا فى مادته العلمية وفى أساليبه حتى يلاحق التقدم العلمى والتكنولوجى لمواجهة متطلبات العمل.

خامساً : مؤسسات التدريب

تتنوع مؤسسات التدريب وما يهمنا هنا أن نوضحه هو مؤسسات التدريب فى المنظمات الاهلية ، وفى المنظمات الحكومية .

(١) فى الهيئات الاهلية :

حدد القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ بشان الجمعيات والمؤسسات الخاصة فى مادته (٨٦) :......

يتولى الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة وضع سياسته التدريبية واعداد العاملين فى ميادين الرعاية الاجتماعية المختلفة وفق احتياجاتها

كما جاء فى المادة (٨٧) :

يختص الاتحاد النوعى بوضع برامج الاعداد الفنى والادارى لاعضاء ومجالس ادارات الجمعيات و المؤسسات الخاصة وموظفيها.

ونصت المادة (٨٨) :

يختص الاتحاد الاقليمى بتنظيم برامج الاعداد والتدريب الادارى لموظفى الجمعيات واعضائها .

(٢) فى الأجهزة الحكومية :

يتولى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة التدريب فى القطاع الحكومى وخاصة تدريب الادارة العليا ، كما تتولى ادارات واقسام ومراكز التدريب بالجهاز الادارى للدولة والقطاع العام تدريب سائر فئات موظفى الحكومة والقطاع العام .

سادساً :أركان وعناصر التدريب

إن عناصر التدريب متداخلة ومترابطة حيث أن التدريب عملية لها عدة عناصر لابد أن تتكامل حتى تصبح العملية التدريبية فى النهاية ذات فاعلية .

وأهم هذه العناصر ما يلى :

- القياس العلمى للاحتياجات التدريبية .
- تصميم برامج التدريب .
- اختيار هيئة التدريب .
- تحديد أسلوب التدريب .
- المكان والامكانيات .

العنصر الأول : القياس العلمى للاحتياجات التدريبية :

يقصد بالاحتياجات التدريبية التغيرات المطلوب احداثها لزيادة المعارف والخبرات والمهارات والقدرات والاتجاهات الخاصة بالعاملين بناء على احتياج ظاهر يتطلبه العمل لتحقيق هدف معين .

والتحديد السليم للاحتياجات التدريبية يقوم على :

- تحليل التنظيم الادارى الذى يبين لنا أين تقع الحاجة للتدريب .
- تحليل العمل الذى يوضح نوع التدريب المطلوب .
- تحليل الفرد الذى يحدد الاشخاص الملائمين ومدى ملاءمة الفرد لعمله.

وترتبط هذه الطرق الثلاث ببعضها وتتكامل فى منظومة فرعية مدخلاتها المعلومات المتوفرة عن التنظيم والوظائف والأفراد ، وعملياتها تحليل هذه المعلومات ومخرجاتها احتياجات تدريبية محددة الأنواع والمواقع والاشخاص .

وتختلف الاحتياجات التدريبية باختلاف الوظائف من حيث كونها اشرافية أو غير اشرفية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها.

المسئول عن تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم عن طريق الرؤساء، العاملين أنفسهم ،جهاز التدريب،المرؤوسين والمتعاملين ،الخبراء والمستشارين .

واهم الأساليب المستخدمة فى تحديد الاحتياجات التدريبية :

- **الأسلوب الأول : تحليل العمل** : ويتضمن تحليل الواجبات المرتبطة بعمل ما وطريقة اداء العامل لها .
- **الأسلوب الثانى : تحليل الوظيفة** : وهو أساس تحديد مكونات التدريب لما ينبغى أن تكون عليه إذا اردنا تحقيق أقصى انتفاع منها وليس لما هو قائم بالفعل مما يتطلب تحديد معايير للادوار ، وتحديد الواجبات التى تكون الوظيفة وتحديد طريقة الاداء لكل منها ، وتحديد المهارات و المعرفة و السلوك التى تعتبر اساسية لأداء العمل .
- **الأسلوب الثالث :تحليل التنظيم** : ويمكن التعرف من خلاله على النقص فى الانتاج أو الضعف فى مستوى الاداء الذى قد يرجع إلى قصور فى النواحى التنظيمية والانسانية والامكانيات الفنية مما يتطلب علاج وتدريب .
- **الأسلوب الرابع : تحليل المشكلات والسلوك** : ويتم تحديد الحاجات على أساس تحديد المشكلة واسبابها سواء أكانت قصورا فى المعارف أو المهارات أو الفهم أو الاتجاهات وتحديد القدر اللازم من ذلك ، ومن الذى يقدمه ؟ وإلى من تقدم بالضبط ؟ وكيف تقدم ؟.
- **الأسلوب الخامس : تحليل شعور العاملين أنفسهم** : ويفيد فى التعرف على الجوانب التى يعتقد من وجهة نظرهم أنها تنقصهم وذلك من خلال المقابلات أو الاستبيان أو تصنيف البطاقات حيث تحدد مجالات التدريب اللازمة لعمل ما فى بطاقات فى صيغة اسئلة عن كيفية الاداء وتعطى للعاملين ليقوموا بترتيبها تنازليا بحسب حاجتهم إلى التدريب على كل منها ، أو الاختبارات أو ملاحظة العامل اثناء قيامه بمسئوليات عمله فيمكن التعرف على نواحى القصور التى فى حاجة إلى تدريب .

كما أن هناك مصادر متعددة يمكنها أن تساعد مخطط البرنامج التدريبى فى التعرف على الاحتياجات التدريبية وهذه المصادر تختلف باختلاف طبيعة العمل .

وسوف نعرض بشكل عام لاهم المصادر التى يمكن من خلالها التعرف على الاحتياجات التدريبية :

- توصيف الوظائف التى سوف يشغلها المتدربون ومن خلال التوصيف يمكن تحديد المستوى الذى يتعين الوصول بالتدريب إليه من عمليات التدريب ليمكنه مباشرة اختصاصه وواجبات الوظيفة على أفضل وجه ممكن .
- يعتبر اداء وسلوك العاملين الحالى مصدرا هاما يفيد فى تحديد ما يحتاجون إليه من تدريب بناء على تقييم مستوى هذا الاداء .
- آراء و ملاحظات الرؤساء والمشرفين والقادة ذات أهمية لمعرفة الاحتياجات التدريبية وتحديد ما ينقص المشرف عليهم من تلك الاحتياجات .
- تقارير الكفاية السنوية للعاملين توضح احتياجاتهم التدريبية وما يحتاجون إليه من برامج تدريبية .
- تقارير التفتيش والمتابعة الفنية والادارية والمالية التى توضح جوانب القوة والقصور فى المنظمة.
- دراسة شكاوى واقتراحات الجمهور المتعامل مع المنظمات الاجتماعية وتحليل محتواها يفيد فى التعرف على ما يجب تدريب العاملين والمتطوعين عليه .
- ألاجتماعات العامة مع الأعضاء والعاملين والمستفيدين من الخدمات يعتبر إحدى المصادر الهامة التى من خلالها يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية.
- نتائج تحليل الاستقصاءات العامة التى ترسل للاعضاء والعاملين فى المنظمات الاجتماعية .

- تعتبر القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل مصدرا اساسيا للتعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال مقارنة ما تتضمنه تلك اللوائح والقرارات من متطلبات لأداء العمل وما يقوم به العاملون فعلاً لأداء هذه الأعمال .
- آراء المتدربين أنفسهم حول ما يحتاجون إليه من برامج تدريبية وفقا لاحتياجاتهم الفعلية .
- فى حالة وجود الظروف الموضوعية الخاصة تحتاج المنظمة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية المرتبطة بهذه الظروف من أمثلتها :

(أ) اعادة التنظيم الادارى للمنظمة .

(ب) حالات التطوير التى يتم ادخالها على العمل .

(جـ) الاستعانة بعاملين جدد .

(د) انخفاض الروح المعنوية للعاملين .

(هـ) أى ظروف خاصة أخرى تدفع لضرورة التعرف على الاحتياجات التدريبية المرتبطة بها .

وبالنسبة لأساليب التعرف على الاحتياجات التدريبية فإنها تتداخل إلى حد كبير مع مصادر تحديد الاحتياجات . ويمكن القول بأن الأساليب المتبعة هى تلك الطرق أو الوسائل التى تستخدم مع المصدر لمعرفة الاحتياجات التدريبية .

العنصر الثانى : تصميم البرامج التدريبية :

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية فى صورة افراد معينين يحتاجون إلى جهد تدريبى محدد لتحقيق نتائج بذاتها تريدها المنظمة ينطلق المخطط التدريبى فى استكمال جهوده وذلك بتصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المرجوة .

اجراءات تصميم البرامج التدريبية :

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة اجراءات هى :

الاجراء الأول : تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها :

ويقصد بها المحتوى الذى يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية وغالبا تحدد الموضوعات التدريبية فى :

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم أو المناخ المحيط .
- المهارات والطرق والاساليب الممكن استخدامها لتطوير الاداء .
- انماط السلوك الواجب الاتجاه إليها والالتزام بها فى العمل .

الاجراء الثانى : تحديد درجة العمق و الشمول فى عرض الموضوعات :

أى المدى الذى يذهب إليه البرنامج التدريبى فى عرض الموضوعات وتتوقف درجة الشمول والعمق على عوامل تتعلق بنوعية المتدربين واحتياجاتهم التدريبية **ومن أهم تلك العوامل :**

* المستوى الوظيفى * درجة التخصص الوظيفى
* المستوى العلمى * متطلبات الوظيفة الحالية
* نوعية المشكلات التى يعانى منها المتدربون فى العمل

الاجراء الثالث : إعداد المادة التدريبية فى صورتها النهائية :

أى توفر المعلومات والمفاهيم والأمثلة والنماذج التى توضح موضوع التدريب ، ويتطلب هذا الاعداد مهارات خاصة لذا يفضل أن يعهد باعداد المادة التدريبية لخبراء متخصصين .

الاجراء الرابع : تحديد تتابع الموضوعات فى البرنامج التدريبى :

وذلك حتى يتكامل الاثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة ، وتقوم فكرة التتابع على اعتبار البرنامج التدريبى وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جمعياً بمنطق واضح.

ويخضع تحديد التتابع المنطقى للموضوعات فى البرامج التدريبية لعدة قواعد أهمها :

- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام يستهدف طـرح الموضـوع بشكل متكامل .
- توالى عرض الجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع بترتيـب منطقـى بحيث تضيف كل وحدة إلى المتدرب شيئا جديدا .
- أن يتوالى عرض المادة المتعلقة بذات الموضوع من حيـث زمـن تقديمها فى البرنامج .
- ضرورة عمل فواصل بين الموضوعات المختلفـة بحيـث يتضـح للمتدرب انتهاء موضوع معين والابتداء فى موضوع جديد .

الاشتراطات الواجب مراعاتها عند تصميم البرامج التدريبية :

لو تصورنا تصميم برنامج تدريبى يجب أن نتساءل :

- لماذا ذلك الاحتياج للتدريب ؟
- اين يقع مجال الاحتياج فى الجهة أو المنظمة أو الجمعية ؟
- ما هو هدف التدريب ؟
- من الذى يتم تدريبهم (الفئة المستهدفة) ؟
- متى يتم التدريب وما هى المدة المناسبة لتنفيذ البرنامج الزمنى ؟
- كيف يتم التدريب ومن الذى يتولى مسئولياته المختلفة ؟
- كم تكون التكلفة اللازمة للتنفيذ (الميزانية) ؟

وعند تصميم برنامج التدريب يجب أن نراعى ما يلى :

- أن يرتبط المنهج بالجوانب الحضارية والثقافية والسياسية للمجتمع وأن يهدف المنهج إلى الربط بين التدريب والبيئة .

• أن تأخذ المناهج فى حسابها الأهداف العامة المتوخاة من التدريب أى النظر إلى التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة والمجتمع وليس غاية فى حد ذاته حيث أن ذلك يسهل علينا تقويم وتطوير التدريب .
• أن تكون المناهج واقعية تتمشى مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين .
• أن تتم عملية تقييم المناهج بين حين وآخر حتى يمكن تطويرها .
• تحديد التنظيم الاشرافى الملائم وفق المتطلبات المستهدفة من التدريب فى ضوء الامكانيات المتاحة .-
• تحديد أهم واجبات المشتركين فى عملية التدريب من متدربين ومدربين.

العنصر الثالث :اختيار هيئة التدريب :

يمثل المدربون عنصرا هاما فى العمل التدريبى يجب أن يحظى بالعناية اللازمة عند تخطيط التدريب ، ولكن الشائع فى الأنشطة التدريبية فى كثير من الدول النامية هو اهمال هذا العنصر والاتجاه إلى اسناد مهمة التدريب إلى افراد عاديين لا تتوافر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمدرب .

ويرى بعض الاداريين أن التدريب ينبغى أن يكون تحت اشراف المشرفين على الادارات التى سيعمل بها المتدربون لأن المشرفين سيكونون مسئولين عن النتائج التى يحققها المتدرب بعد انتهاء فترة التدريب والحاقة بالعمل ، خاصة وأن الفرد يستجيب بطريقة أفضل لتوجيهات رئيسه المقبل فى العمل .

بينما يرى البعض الاخر قيام مدربين متخصصين بمهمة التدريب على اعتبار أن المدرب المتخصص تتوافر له القدرة على عرض المعلومات بطريقة تسهل على المتدربين الالمام بها عكس الحال عند قيام المشرف على الادارة بالتدريب إذ تتوافر لديه الخبرة بالعمل ولكن ينقصه فن التدريب .

وعموما فإنه يلزم على المؤسسات الاجتماعية الاستعانة بكل من المشرفين والمدربين المتخصصين حتى تعم الفائدة ويتحقق الهدف من التدريب .

الخصائص الواجب مراعاتها عند اختيار المدربين :

وأيا كان المدرب فإن هناك خصائص يجب مراعاتها عند اختيار المدربين هى :

- أن يكون المدرب ملما بموضوع التدريب إذ أن المعرفة الدقيقة والاحاطة الشاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التى ينبغى أن تتوفر فى المدرب الكفء حتى يستطيع تحقيق الهدف من التدريب .
- أن يكون ذا شخصية قوية وطباع هادئة وصبورا حيث أن توفر تلك الصفات تمكنه من القيام بمهمة التدريب بفاعلية .
- أن يكون قوى التعبير ، حسن التصرف فى علاجه للمشاكل .
- أن يتمتع بالمهارات الأساسية للمدرب ومنها :

التمكن من أساليب التدريب ، الالمام بوسائل الايضاح المختلفة واجادة استخدامها ، دراسة العلاقات الانسانية وامكانية التعامل على أساسها مع المتدربين ، الخبرة فى ادارة المؤتمرات والمناقشات .

(هـ) دراسة أسس علم النفس التعليمى وسيكولوجية التعلم .

- القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعى مع الآخرين .
- القدرة على القيادة وامكانية السيطرة على سلوك الآخرين.
- توافر بعض الصفات الشخصية مثل : وضوح الصوت وقوته ، القدرة على التعبيرعن الافكار ، عرض الموضوعات بطريقة شيقة ، الحماس والاهتمام فى تقديم الموضوع ، نقل المعلومات والخبرات بوضوح .

العنصر الرابع : أسلوب التدريب :

إن أسلوب التدريب هو الذى يضفى الحيوية للبرنامج التدريبى أو يؤدى إلى فشله وتجمده ، ولذلك فإن جهة التدريب ومؤسساته مسئولة عن التأكد من أن التدريب بها يسير باساليب فعالة وتقدمية ومسئوله أيضاً عن توجيه نظر المدربين إلى ذلك .

وأساليب التدريب متعددة، ويتوقف اختيار الأسلوب المناسب على الاعتبارات والمبادئ التالية :

- الاعتبار الأول : يختلف أسلوب التدريب باختلاف الهدف منه فالبرامج الهادفة إلى زيادة المهارة الفنية أو توخى مخاطر العمل تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التى تستعمل فى البرامج الهادفة لتنمية وتغيير الاتجاهات وهكذا ...
- الاعتبار الثانى :يختلف أسلوب التدريب باختلاف طبيعة العمل ، فالاساليب التى تستخدم فى تدريب القائمين بالاعمال الكتابية والسكرتارية تختلف عن تلك التى تستخدم فى تدريب الفنيين والمهنيين .
- الاعتبار الثالث :يختلف أسلوب التدريب باختلاف المستوى الوظيفى والموقع الذى ندربه على الهرم التنظيمى فقد يختلف الأسلوب الملائم لتدريب الادارة العليا عن الأسلوب الذى يصلح لتدريب الادارة الدنيا .
- الاعتبار الرابع :يختلف أسلوب التدريب باختلاف مادة التدريب ومحتوى البرنامج التدريبى .

وأيا كان الاسلوب المستخدم فى التدريب فلابد من مراعاة :

- الملاءمة بين الأسلوب التدريبى وكل العناصر السابق ذكرها مضافا إليها ملاءمة الأسلوب للمدرب ذاته والمتدرب .
- الفاعلية والتشويق وتلك سمة اساسية فى الأسلوب إن توافرت اثارت اهتمام كل من المدرب والمتدرب .
- تنوع الأساليب التدريبية واستخدام أكثر من أسلوب معا لتحقيق الفاعلية والمرونة .
- لاشك أن حجم مجموعة المتدربين والظروف المادية والفيزيقية المحيطة بالتدريب تؤثر على اختيار الأسلوب وعلى مدى فاعليته وتحقيق هدفه .

ولقد تعددت وجهات النظر فى تحديد الأساليب التى تستخدم فى التدريب ... ويمكن أن نحدد أهم تلك الأساليب من وجهة نظرنا موضحين مزايا كل أسلوب وعيوبه فيما يلى :

الأسلوب الأول : المحاضرة :

وهى من أكثر الأساليب استخداماً والتى يعرض فيها الحقائق والمعلومات عن موضوع معين على عدد من المتدربين فى آن واحد ويقوم المدرب بالدور الرئيسى ، ولا يساهم المتدربون فى المحاضرة الا بالاستماع، وقد يكون لهم الحق فى أن يسألوا بعض الاسئلة ليستوضحوا بعض البيانات فى نهاية المحاضرة أو قبل نهايتها .

وتعتمد المحاضرة على المدرب الكفء وعلى تخطيطه للمحاضرة واعداده الجيد لها فى ضوء الغرض المحدد منها .

ومن أهم مميزات المحاضرة أنها تعطى المتدربين معلومات قيمة إذا توفر للمحاضر الخبرة بموضوع المحاضرة ، إلى جانب قلة التكاليف حيث يمكن لاعداد كبيرة من المتدربين أن يستمعوا للمحاضرة فى وقت واحد ... كما أنها تسرع بعملية التدريب حيث يقدم المحاضر خلاصة البحث والدراسة فى موضوع معين فى وقت قصير نسبيا .

أما من عيوبها أنها طريق واحد للاتصال بين المدرب والمتدرب وقد تؤدى عوائق الاتصال إلى صعوبة فهم ما يقصده المحاضر إذ أن الالفاظ الواحدة قد يكون لها معان مختلفة للأفراد المختلفين ، إلى جانب أن المحاضرة تحقق شرطا واحدا من شروط التدريب الفعال وهو تزويد الدارس بالمعلومات ولكنها تفشل فى تحقيق الهدف الثانى وهو الممارسة والتطبيق حيث لا تتاح الفرصة للدارس لتطبيق ما سمع اثناء المحاضرة .

الأسلوب الثاني : حلقات المناقشة :

وفيها يتناول المتدربون موضوعا معينا للمناقشة وتبادل الآراء فيه بينهم تحت قيادة وتوجيه أحد المدربين ... وهى من الأساليب الفعالة فى احداث التغيير فى جماعة التدريب .

ومن أهم مزاياها أنها تساعد المتدرب على معرفة الطريقة السليمة لمواجهة المشاكل وكيفية التفكير فيها وتتيح له فرصة التحليل والتعبير عن الرأى وتبادل الأفكار والمعلومات وتصحيح الافكار الخاطئة .

ومن أهم عيوبها أنها لا تصلح لتدريب من ليست لديهم خبرة ومن ليس لديهم ما يساهمون به فى المناقشة .

الأسلوب الثالث : الندوة :

وسيلة يشترك فيها أكثر من مدرب معا فى تناول موضوع ما وعرضه وتحليله ومناقشته مع المتدربين .

وتتميز بأنها تعطى قدرا كبيرا ومتنوعا من المعلومات والبيانات والحقائق لعدد من المتدربين فى وقت محدد .

ومن أهم عيوبها أنها قد تؤدى إلى تزويد المتدربين بقدر من المبادئ والمعرفة النظرية لكنها لا تزودهم بمعرفة كيفية التطبيق السليم لهذه المبادئ.

الأسلوب الرابع: دراسة الحالات :

وفيها يعرض المدرب موضوعا أو مشكلة أو حالة عملية على مجموعة من المتدربين ويطلب منهم مناقشتها والتوصل إلى حل لها وتعطى الفرصة لهم للمناقشة وهم فى ذلك يستعملون خبرتهم ويستعينون بالمعلومات التى يحوزونها ويقصد بالحالة هنا موقفا محددا يتضمن اجراءات وتصرفات وسلوكا معروضا بطريقة محايدة ... مع توفير البيانات والمعلومات الأساسية اللازمة ويطلب مناقشة الموقف وتحليله و تفسيره .

ومن أهم مميزاتها أنها تجعل المتدرب عضـوا نشـطاً فـى التـدريب مشاركته حيث يقتصر دور المدرب على ارشـاد وتوجيـه المناقشـة ويقـوم المتدربون أنفسهم باقترح الحلول المناسبة للحالة .

ومن عيوبها أنها لا تصلح إلا للمجموعات الصغيرة من الدارسين ،كما أن وقت التدريب عادة لا يتسع للمناقشة الكاملة وبالتالى تنتهـى المناقشـة دون التوصل إلى نتائج محددة ... هذا بالاضافة إلى صعوبة تواجد القادة المـدربين الذين يمكنهم توجيه المناقشة بنجاح إذ يتطلب ذلك معلومات وخبرة ومهارة كبيرة ومعرفة بالنواحى المختلفة التى يتطلبها حل المشكلة .

الأسلوب الخامس : تمثيل الأدوار:

وبموجب هذه الطريقة يتصور المدرب موقفا معينا من المواقف التـى تحدث عادة ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكـل مـنهم دوره... وفى النهاية ما يراه من حلول بهذا الصدد ويتمثل دور المـدرب فـى ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة وتنبيههم إلى الأخطاء التى وقعوا فيها وارشادهم إلى السلوك الرشيد فى ضوء الموقف القائم .

ومن أهم مزاياها أنها أكثر فعالية فـى تنميـة المهـارات والقـدرات للمتدربين لأنها تتصل بمواجهة مواقف فى الحياة العملية لأنهم يتصرفون كما لو كانوا فى العمل ، كما أن هذا الأسلوب يؤدى إلى المشاركة الفعلية والانـدماج الحقيقى نتيجة التغيير المطلوب فى السلوك .

ومن عيوبها أنه ليس من الممكن خلق الجو الحقيقى للعمل الذى تظهـر وتعالج فيه المشكلة ، كما أن فن التصرف ومعالجة المشاكل لايمكن أن يكـون نموذجيا بحيث يطبق فى جميع الحالات إذ أن لكل حالة ظروفها التى تقتضـى تصرفا معينا يناسبها .

الأسلوب السادس : المؤتمرات التدريبية :

ويقصد بالمؤتمر التدريبى اجتماع مجموعة من الافراد يساهم كل منهم بخبرته واقتراحاته فيما يتعلق بالموقف أو المشكلة التى يجرى بحثها ومناقشتها ويكون الغرض من الاجتماع جعل الافراد يتعلمون من خبرة افراد المجموعة الاخرى عن طريق تبادل البيانات والمعلومات والآراء .

ويشترط لنجاح المؤتمرات أن يكون عدد المشتركين قليلا حتى يتمكن الجميع من الاشتراك في المناقشات ، وأن يكون المشتركون مهمتون بما يقولون ويسمعون ومستعدون للحديث والنقاش راغبون فى الافادة مما يتبادلون من معلومات .

ومن أهم مزايا المؤتمرات التدريبية أنها تؤدى إلى استثارة اهتمام المتدربين إلى موضوع المناقشة وتتيح لكل فرد الفرصة فى عرض وجهة نظره، كما أنها تمكن من الحصول على اقتراحات أفضل من المجموعة عن طريق جمع الاقتراحات الفردية وادماجها .

ومن عيوبها أنها طريقة بطيئة فى التدريب ، كما أن كثيرا من الافراد تنقصهم المهارات وتعود النظام اللازمين لنجاح المؤتمر، كما أنه من الصعب توافر القادة الذين يجيدون المناقشة فى تلك المؤتمرات .

الأسلوب السابع: التطبيق العملى :

وفى هذه الطريقة يقوم المدرب باداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم العمليات وطريقة اجراءات الاداء ،وفى هذه الطريقة تثبت الملعومات وتكتسب المهارات اذا تم التكرار أكثر من الطرق النظرية .

ومن أهم مميزاتها اتاحة الفرصة لتثبيت الخبرات والمهارات لدى المتدرب.

ويعاب عليها أنها طريقة مكلفة إلى جانب عدم توافر المدربين الذين يمكنهم القيام بذلك خاصة مع تزايد اعداد المتدربين .

العنصر الخامس : المكان والامكانيات :

ومن أهم العناصر المرتبطة بالمكان والامكانيات الخاصة بالتدريب:

(١)**معينات التدريب** : وهى وسائل لا تقتصر فوائدها على المتدربين فقط بل تمتد هذه الفوائد إلى المدربين ومن المعينات :

- وسائل الايضاح المرئية كالسبورة والخرائط و النماذج .
- وسائل الايضاح المرئية المسموعة كالافلام الناطقة .

وتلك المعينات تساعد على استخدام التدريب للحواس وتساعد المتدرب على التذكر .

(٢) **مكان وظروف العمل** : ويتضمن ذلك اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين وتحديد النواحى الصحية فى المكان .

(٣)**ميزانية التدريب** : حيث أن تخصيص الاعتمادات المالية اللازمة للتدريب ضرورية للانفاق على تكاليف ومكافآت العاملين فيها ، تكاليف المطبوعات، الانشاءات اللازمة لامكان التدريب ، شراء وتصنيع مساعدات التدريب ، وبذلك يمكن نجاح البرنامج التدريبى لتوفر مقومات نجاحه من الناحية المالية.

(٤) **السجلات** : والتى قد تساعد فى التعرف على احتياجات المتدربين وحضورهم والبرنامج التدريبى ذاته (محتواه، توقيته، توزيعه...) .

(٥) **الحوافز** : التى تشجع المتدربين فى الانضمام إلى البرامج التدريبية والانتظام فيها سواء كانت حوافز مادية أو معنوية .

(٦) **النواحى الادارية**: المتعلقة بالبرنامج التدريبى والاعمال التنظيمية المساعدة على نجاحه قبل و اثناء وبعد تنفيذه .

سابعاً : متابعة وتقويم التدريب

◆ **مفهوم متابعة وتقويم التدريب :**

نجد أنه مازال هناك عدم اتفاق على تعريف موحد لمصطلح التقويم هل هو تقويم أم تقييم وربما يرجع ذلك إلى الترجمات الحرفية لبعض المتخصصين فنجد أن قاموس (ويبستر) يوضح أن التقييم يعنى تحديد قيمة الشئ وايجاد تعبير رقمى عنه فى حين أن التقويم عملية عن طريقها يمكن اصدار الحكم على تحقيق العملية التربوية لآهدافها واغراضها والكشف عن نواحى النقص واقتراح الوسائل لاستكمال هذا النقص فى المستقبل .

وعلى هذا نجد أن لفظ تقويم أقرب وأنسب إلى جوهر هذه العملية من لفظ تقييم وفيما يلى تحديداً لمفهوم المتابعة والتقويم :

(أ) مفهوم متابعة التدريب :

تعرف المتابعة بأنها عملية تهدف إلى التعرف على مدى تقدم تنفيذ خطة التدريب للتأكد من أنها تسير فى الطريق المرسوم لها وفى حدود التوقيتات المقدرة لانجاز مراحلها حتى تحقق الهدف النهائى ،والتدخل للمعاونة أو لازالة أية معوقات قد تعترض سير الخطة والعمل على تلافيها وقد يكون التدخل للتعديل والتطوير فى الاجراءات التنفيذية لتحقيق الهدف النهائى والتمهيد للتقويم عن طريق تجميع البيانات والاحصاءات التى تعتبر أساس التقويم .

(ب) مفهوم تقويم التدريب :

يقصد بتقويم التدريب العملية التى تعين على معرفة الظروف والعوامل التى ساعدت أو حالت دون تحقيق الأهداف بقصد تحسين العملية التدريبية . أو معرفة ما تم تحقيقه من أهداف التدريب ، وقد يعرف بأنه عملية هادفة لقياس كفاءة البرنامج التدريبى ومقدار تحقيقه للاهداف المطلوبة وابراز نواحى القوة والضعف فيه .

ومن وجهة نظرنا فإن تقويم التدريب يعنى :

- العملية التى تساعد فى التعرف على ماتم تحقيقه من أهداف التدريب وما لم يتحقق منها .
- معرفة الظروف والاسباب التى ساعدت على تحقيق الأهداف .
- معرفة الصعوبات التى حالت دون تحقيق بعض الأهداف .
- اقتراح مؤشرات لتحسين التدريب والمساهمة فى تطويره لتحقيق أهدافه المحددة من خلال التدخل لتحقيق ذلك .

◆ **أهداف متابعة وتقويم التدريب:**

يمكن أن نحدد أهداف متابعة وتقويم التدريب فى النقاط التالية :

(أ) التأكد من نجاح البرامج التدريبية فى تحقيق اهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ .

(ب) معرفة مدى تحقيق البرنامج لاهدافه بالنسبة للمتدربين من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى .

(جـ) التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه خاصة بعد عودتهم لأعمالهم بعد إنتهاء التدريب .

(د) التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدرتهم على التدريب لتحقيق أهداف البرنامج .

وتسير عمليتى المتابعة والتقويم فى ثلاثة اتجاهات ويتم تنفيذها فى خطوط متوازية مع بعضها وهى :

- متابعة وتقويم البرامج التدريبية .
- متابعة وتقويم المتدربين .
- متابعة وتقويم المدربين.

◆ **طرق تقويم التدريب :**

ومن أهم الطرق التى تستخدم فى التقويم :

- الامتحانات
- استقصاء الآراء
- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبى .
- تقييم التدريب بواسطة رؤساء عمل المتدربين .
- استخدام المؤشرات الدالة على فاعلية التدريب .
- التقييم عن طريق جمع الادلة من ميدان العمل .
- التجربة
- تقارير تقييم الاداء
- اعداد البحوث والدراست

ويلاحظ أنه كلما تعددت وسائل التقويم كلما كانت النتائج اقرب إلى الدقة، مع الوضع فى الاعتبار أن استخدام تلك الطرق يكون الهدف الاساسى منه تعديل التدريب ونظم العمل وتطويرها حتى يمكن معرفة مدى فاعلية التدريب .

◆ **عوامل نجاح تقويم التدريب :**

ولكى تكون عملية التقويم محققة لاهدافها يجب أن تراعى فيها القواعد والشروط التالية :

- أن يتجه التقويم إلى قياس الموضوع المراد قياسه لاصدار الحكم عليه.
- أن يكون التقويم شاملا للموضوع الذى يتم تقويمه .
- أن تكون أدوات التشخيص فى التقويم صالحه لأن التشخيص الصحيح يتوقف على صلاحية ودقة هذه الادوات.. كما يتوقف عليها احتمال التفسير الدقيق لتقويم البرنامج التدريبى .
- أن يكون التقويم عملية مستمرة ومتداخلة...فعملية التقويم ليست خطوة ختامية كما أنها ليست هدفا فى حد ذاتها وينبغى له ألا تكون كذلك إنما ينبغى أن يسير التقويم جنبا إلى جنب مع مختلف المراحل التدريبية ومن بدايتها إلى نهايتها .
- يجب أن يكون التقويم بنائيا وعلاجيا ... فيجب ألا ننظر إلى التقويم على أنه مجرد تشخيص او تقرير مصير انما يجب أن يتخذ سبيلا إلى الاصلاح .
- يجب أن يكون التقويم عملية تعاونية يشترك فيها كل من يؤثر ويتأثر بها .
- يجب أن يستند التقويم على الأسلوب العلمى .

ثامناً : معوقات التدريب

هناك بعض العوامل التى تؤدى إلى عدم فاعلية التدريب ومن أهمها :

- كبر حكم المدخلات بمعنى أن برنامج التدريب بما يتضمنه من موضـــوعات كبير وضخم فوق طاقة المتدربين مما يقلل من فرصة استيعابهم لمحتوياتـــه والاستفاده منه .
- عدم التحديد السليم لاحتياجات العاملين بالمنظمة من الاحتياجـــات التدريبيـــة على أسس علمية مما يجعل البرامج التدريبية غير متمشية مـــع الاحتياجـــات الفعلية للعاملين فى المنظمة .
- الاغتراب والعزلة أى اغتراب المتدرب عن برنامج التـــدريب أو اغتـــراب المنظمة (المسئولة عن التدريب) عن احتياجات المتدربين ، بحيث لا تتمشى البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية لاعدادهم وتدريبهم.
- الفشل فى تحقيق الترابط أو ايجاد علاقات سليمة بين أطراف عملية التدريب (المتدرب – المدرب – المنظمة – برنامج التدريب) .
- عدم توافر فئة من المدربين المعدين اعداد ســـليما للقيـــام بعمليـــة التـــدريب والاعتماد على غير المؤهلين لتنفيذ بعض البرامج التدريبية .
- عدم اختيار أسلوب التدريب المناسب أو الأساليب المناســـبة للتـــدريب وفقـــاً لطبيعة المتدربين من ناحية والبرنامج التدريبى وأهدافه من ناحية أخرى .
- عدم التنفيذ الجيد لبرامج التدريب ومراعاة التوقيت المحدد وفقا لظروف كـــل من المدربين والمتدربين والعمل بالمنظمة .
- عدم تقييم برنامج التدريب لمعرفة نقاط القوة والضعف فيه والعمل على تلافى نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة بما يساهم فـــى زيـــادة فاعليـــة البرنـــامج التدريبى.

تاسعاً : مقومات نجاح التدريب

لابد أن يستند التدريب لمقومات ادارية وتنظيمية وفنية تجعله امرا ممكنا من جانب كما تجعله امرا له عائد ايجابى من ناحية اخرى **وأهم تلك المقومات:**

- اقتصاديات التدريب أى مدى النجاح فى تحقيق التدريب لاهدافه فى الوقت المحدد والمستوى المطلوب بأقل تكاليف ممكنة .
- اختيار أكثر أساليب التدريب ملاءمة مع طبيعة المتدربين وهدف البرنامج التدريبى والامكانات المتاحة .
- أن يكون الهدف المراد تحقيقه من التدريب واضحا ومحددا سواء اكان ذلك متعلقا بموضوع الهدف (كأن يكون زيادة عدد المتدربين) أو محل الهدف (ويقصد به المكان) أو الظروف التى يتعلق بها موضوع الهدف (كمية ونوع الهدف) بالاضافة إلى زمن الهدف أى ضرورة تحديد نقطة سريان المفعول ونقطة انتهاء هذه المدة، واخيرا تكلفة الهدف وذلك بأن يكون الهدف من التدريب محسوبا من حيث التكلفة والعائد.. لأنه كلما كان ذلك محددا كان تنفيذ خطة التدريب أكثر فاعلية .
- التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التى ستعمل فيها خطة التدريب واحتمالات التغيير فى الظروف والشروط والامكانيات بحيث يكون ناتج العملية التدريبية متمشيا مع احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية .
- تحديد الاحتياجات التدريبية ويعتمد ذلك على جانبين يمكن ايضاحها فيمايلى

الجانب الأول : تحليل الأفراد الذين يجب تدريبهم .

الجانب الثانى :تحليل المجالات التى يحتاجون للتدريب عليها،ويقصد بتحليل مجالات التدريب تصنيف الموضوعات التى يجب أن يغطيها البرنامج التدريبى بحيث توفر المادة التدريبية المناسبة وتقدم بالأسلوب الامثل والتتابع المفيد لتحقيق الهدف من التدريب .

- ضرورة إقامة ترابط بين أطراف العملية التدريبية (المدرب، التدريب، المنظمة، البرنامج) حتى تتحقق الأهداف .
- ضرورة القيام بتقويم برامج التدريب لتحديد نقاط الضعف في البرنامج التدريبى ومعرفة الظروف والأسباب التى ساعدت على تحقيق أهدافه أو حالت دون ذلك والتدخل لتدعيم نقاط القوة لزيادة فاعلية التدريب .
- يجب أن يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية ... بمعنى عدم قصر التدريب على مستوى ادارى دون آخر حيث أن مستقبل المنظمة يتوقف على كفاءة جميع العاملين فيها ومراعاة اختيار وتنفيذ البرنامج الملائم لكل مستوى منها .
- أن يعد البرنامج التدريبى وفقا لحاجة المنظمة بمعنى ألا يدرب الفرد لوظيفة ما ثم لا تسمح ظروف المنظمة بترقيته لها .
- توافر مدربين لديهم إلمام بموضوع التدريب وقدرة على التأثير فى المتدرب مع توافر كافة الشروط اللازمة لإنجاح البرامج التدريبية .
- وضع نظام لمتابعة المتدربين بعد عودتهم إلى مواقع عملهم بهدف :

التأكد من استفادة الجهة التى يعمل بها المتدرب منه بعد عودته من التدريب ومدى التسهيلات والامكانات التى وفرتها له لتطبيق الأساليب المتطورة التى تدرب عليها فى مجالات اختصاصها، وقياس أثر التدريب على مستوى إنتاجيتهم ودرجة الكفاءة فى أدائهم .

- اقتناع كل من المتدرب ورئيسه بأهمية التدريب وفائدته فى تنمية العامل وصقل مهاراته حتى يكون جادا وحريصا على الاستفادة من البرنامج.

أولا : التمويل والادارة المالية

♦ **المقصود بالتمويل :**

يقصد بتمويل الهيئات والمؤسسات الاجتماعية تزويدها بالأموال لتحقيق اغراضها التى قامت من اجلها، أو ما تحصل عليه من مال خاص أو عام لتحقيق اهدافها فى مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية .

♦ **الادارة المالية :**

هى الادارة المسئولة عن العمليات التى تهدف إلى توفير المال اللازم للمؤسسات وضمان استخدام هذه الاموال بكفاية تامة فى المجالات التى خصصت لها وفى حدود الخطط والسياسات المالية الموضوعة .

وبذلك فالوظيفة المالية تتناول المسائل المتعلقة باعداد الموازنة الخاصة بالدولة والعمل على تنفيذها وانفاق بنودها ، مع المراقبة الفعالة التى تحول دون العبس بهذه الأموال وكذلك تقوم الادارة المالية بإعداد الحساب الختامى وبيان المركز المالى للوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات الاجتماعية الحكومية والاهلية .

♦ **هيكل الإدارة المالية :**

ويتكون هيكل الادارة المالية من النواحى التالية :

- **التخطيط المالى :** وهذا يتعلق بدراسة وتقدير حركة الاموال المنتظرة ووضع الخطط التى سوف تسير عليها المؤسسة فى المستقبل لسد احتياجات البرامج و المشروعات من المعدات والمواد والمهمات والمصاريف الجارية .
- **التمويل :** أى الحصول على الأموال المطلوبة التى لا يمكن الحصول عليها من الايرادات اليومية والتى ستستخدم فى تنفيذ البرامج والمشروعات.
- **الرقابة المالية :**ويقصد بذلك دراسة وتتبع الأعمال الماضية والحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقا لما سبق وضعه من تخطيط مالى.

♦ **العوامل التى تؤثر فى الوظيفة المالية :**

وتتأثر الوظيفة المالية بالعوامل التالية :

- **نـــوع النشاط** : إذ أن نوع النشاط الذى تزاوله المؤسسة يعتبر أهـــم عامـــل يؤثر فى السياسة المالية التى تسير عليها. فالمؤسسات التى تقـــدم الخـــدمات تحتاج إلى اموال مستثمرة فى الاصول أقل من المؤسسات التى تنتج السلع
- **حجم المؤسسة** : إذ يؤثر حجم المؤسسة على مقدار الأموال اللازمـــة لهـــا وعلى درجة الرقابة المطلوبة وعلى امكانية الحصول على المال المطلوب .
- **نوع المؤسسة** : حكومية أو أهلية حيث نجد أن المال فى المؤسسة الحكومية ثابت من ناحية التمويل أكثر منه فى المؤسسة الأهلية .
- الظروف الاقتصادية السائدة فى البيئة: من حيث مستوى الـــدخل ومســـتوى الاسعار وقدرة المواطنين على التبرع بالأموال لامداد المؤسسات بما تحتاجه من أموال .

ثانيا : أهمية التمويل

ترجع أهمية تمويل المؤسسات الاجتماعية حكومية أو أهلية للأسباب التالية:

- المال هو العنصر الاساسى لاستمرار المنظمة الاجتماعية وهو القوة الدافعة للتنفيذ فإذا لم يتوفر المال اللازم للتنفيذ أصبحت المنظمة غير قادرة على تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها لعملائها المستفيدين من تلك الخدمات .
- أن استقرار المركز المالى للمنظمة من أهم العوامل المساعدة فى ارتفاع مستوى ما تقدمه من خدمات وفى تقديم خدمات جديدة وتطوير الخدمات القائمة وفقا لزيادة مركزها المالى الذى يسمح لها بالتوسع وتحسين نوعية الخدمات .
- المال بالنسبة للهيئة الاجتماعية الاهلية هام حيث أن مواردها المالية غير منتظمة وغير دائمة وتحتاج إلى مجهود من أجل الحصول عليها.
- تستخدم الاموال فى أمور متعددة منها اقامة المنشآت وتجهيزها ودفع الأجور وشراء الخامات اللازمة لتوفير الانتاج والخدمات وتحقيق أهداف المؤسسات الاجتماعية .

ثالثا : **تقسيم المؤسسات الاجتماعية تبعا لمصدر التمويل**

تتقسم المؤسسات الاجتماعية تبعا لمصدر التمويل إلــى نــوعين همــا المؤسسات الاهلية ، المؤسسات الحكومية ، **وفيما يلى توضيحا لكلا النوعين :**

(أ) **المؤسسات الاهلية :** ويقصد بها تلك المنظمات التى تســعى إلــى تحقيــق غرض من اغراض البر سواء اكان ذلك عن طريــق المعونــة الماديــة أو المعنوية وذلك لمدة معينة أو غير معينة وقد تكون هذه الخــدمات دينيــة أو علمية أو نفسية أو صناعية أو انسانية عامة .

وهذه الهيئات تعتمد فى تمويلها على افراد الجمهور نفسه عــن طريــق الوسائل المشروعة لجمع التبرعات . ويجوز أن تساهم الحكومة بنصيب قليل أو كثير فى تمويل هذه المؤسسات عن طريق الاعانــات الســنوية أو الانشــائية ، وتنظم صرفها قواعد وتعليمات خاصة .

كما أن هذه المؤسسات قد تخضع لتشريع حكومى ينظم علاقتها بالدولــة ويحدد حقوقها وواجباتها وما قد تتمتع به من امتيازات.

(ب) **المؤسسات الحكومية:** وهى تنشأ من الأموال التــى تجبيهــا الدولــة مــن الضرائب العامة وهى التى تنشئها وتديرها وتشرف عليها وتمولها وتمــدها بالأجهزة الادارية الفنية اللازمة كجزء من الجهاز الحكومى فى الدولة .

رابعا : تنظيم الادارة المالية فى مصر

تختص وزارة المالية فى جمهورية مصر العربية بالاشراف على الأعمال المالية والنشاط المالى للدولة.

♦ **اختصاصات وزارة المالية :**

ويمكن تحديد اختصاصات وزارة المالية على النحو التالى :

- إعداد الميزانية العامة للدولة ايرادا ومصروفا ومراجعة ميزانيات الهيئات المستقلة ، واقرار الاعتمادات الاضافية أو التجاوزات بصفة نهائية أو مبدئية تمهيدا لعرض الامر على السلطة المختصة (مجلس الشعب) .
- فحص واعداد تقديرات ابواب ايرادات الدولة وضبط احكام تحصيلها .
- اصدار التشريعات المالية فى شئون الحسابات والمشتريات والمخازن ومراقبة المصروفات المعتمده فى أبواب الميزانية العامة والميزانيات المستقلة بواسطة المراقبين الماليين ومراقبى ومديرى ورؤساء الحسابات ووكلائهم فى الوزارات والمصالح والهيئات وهذا ما يسمى " بالرقابة قبل الصرف " .
- اصدار التشريعات المتعلقة بشئون موظفى ومستخدمى الحكومة ومكافأتهم ومعاشاتهم
- دراسة الاوضاع المالية واقتراح السياسة المالية العامة للدولة .
- اقتراح فرض الضرائب والرسوم بانواعها أو تعديلها أو الغائها واستصدار التشريعات اللازمة لذلك .
- وضع التشريعات والتعاريف الجمركية .
- توحيد حسابات الدين العام وادارة امواله وتحديد التزامات الدولة الاجمالية والسنوية .
- وضع خطة لتمويل المشروعات الانتاجية تبنى على أساس دراسة اوضاع السوق المالية .

- وضع التشريعات الخاصة بالتقاعد والاشراف على صناديق التأمين والمعاشات الخاصة بالموظفين والمستخدمين .
- اصدار القرارات واللوائح المنظمة للتشريعات والقوانين المالية .
- متابعة تنفيذ القوانين والقرارات المالية .

♦ دور السلطة التشريعية فى الادارة المالية :

تتولى وزارة المالية اعداد مشروع الموازنة العامة للدولة كاملا وتقدمه إلى السلطات المختصة (مجلس الوزارء) لمناقشته تمهيدا لعرضه على السلطة التشريعية (مجلس الشعب) ويجب عرض مشروع الموازنة العامة في مجلس الشعب (فى ابريل) أى قبل شهرين على الأقل من بدء السنة المالية فى أول يوليو ،ولا تعتبر نافذة إلا بالموافقة عليها ، وإذا لم يتم اعتماد الموازنة الجديدة قبل السنة المالية يعمل بالموازنة القديمة إلى حين اعتمادها .

هذا ويجب عرض الحساب الختامى لميزانية الدولة على مجلس الشعب فى مدة لا تزيد على سنة واحدة من تاريخ انتهاء السنة المالية .

ولمجلس الشعب الحق فى أن يطلب اية بيانات أو تقارير تتعلق بالحساب الختامى للدولة .

خامسا :تمويل الهيئات الاجتماعية

سبق القول أن الهيئات الاجتماعية تنقسم إلى حكومية واهلية وتتعدد مصادر تمويل كل منهما فيما يلى :

(١) مصادر تمويل المنظمات الحكومية :

تعتمد الدولة فى تمويل مختلف نشاطاتها على العديد من الموارد منها :

- الضرائب التى تفرضها الدولة وهى نوعان : مباشرة مثل ضريبة الاطيان، كسب العمل ، التركات أو غير مباشرة مثل ضريبة المراهنات .
- بيع الاملاك الحكومية .
- بيع المشروعات الانتاجية للدولة صناعية كانت أم تجارية .
- الرسوم الجمركية على الواردات ورسوم الانتاج على السلع المحلية .
- عائد ادارة المرافق العامة كالسكك الحديدية .
- الرسوم المختلفة كرسوم الرخص (سيارات – محلات) والدمغة .
- القروض المحلية والاجنبية .
- المعونات غير المشروطة للدول النامية .

(٢) مصادر تمويل المنظمات الاهلية :

ينقسم تمويل المنظمات الاجتماعية الاهلية إلى نوعين :

النوع الأول : التمويل الذاتى : وفيه تعتمد المنظمة على جهودها الذاتية لتوفير احتياجاتها المالية بمختلف الوسائل والاعانات المشروعة .

وللتمويل الذاتى عدة مصادر هى :

المصدر الأول : رسوم اشتراكات الأعضاء حسب رسم الاشتراك المقرر فى لائحة النظام الاساسى للمنظمة والغرض منه اثبات انتماء العضو للمنظمة وتوفير المال اللازم لها.

المصدر الثانى : التبرعات التلقائية وهى التى تحصل عليها المنظمة دون التصدى للجمهور وتزداد فى المناسبات الدينية والوطنية أو عن طريق أن يهب أحد المواطنين جزءا من المال أو التنازل عن ارض يمكلها للمنظمة .

المصدر الثالث : التبرعات بموجب تراخيص جمع المال وفقا لما حدده القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ ولائحته التنفيذية **وفقا للشروط التالية** :

مادة (١٧) : يعتبر جمع التبرعات من الجمهور كل تصد للجمهور للتبرع سواء عن طريق اقامة حفلات أو اسواق خيرية أو الجمع بالايصالات أو الطوابع أو الصناديق أو البطاقات أو اقامة المباريات الرياضية لصالح الجمعيات المشهرة طبقا للقانون أو بأية وسيلة اخرى .

ويستثنى من ذلك دور العبادة التى تجمع المال داخلها عن طريق صناديق أو اطباق فى المناسبات الدينية لانفاقها على تلك الدور تحت اشراف وزارة الاوقاف .

ويخضع جمع التبرعات من الجمهور لاشراف ورقابة مجلس المحافظة وله فى سبيل ذلك وضع النظم التى تكفل تنظيم وسائل جمع التبرعات وانفاقها ومطابقتها للاغراض التى منح الترخيص من اجلها وتحديد الحد الاقصى لنسبة مصروفات الجمع أو مصروفات الحفلة إلى جملة الحصيلة ومراجعة حسابات التراخيص وتصفيتها .

مادة(١٨) : على الجمعية طالبة الترخيص أن تتقدم لمديرية الشئون الاجتماعية المختصة بطلبها قبل الموعد المحدد لبدء الجمع بستين يوما على الأقل على أن يتضمن طريقة الجمع المطلوب الترخيص بها ومدته والغرض وحصيلة الجمع بالترخيص السابق ونتيجة تصفيته وطريقة التصرف فى الحصيلة وعلى مجلس المحافظة البت فى الطلب خلال ثلاثين يوما من تاريخ وصوله فإذا انقضت هذه المدة دون صدور القرار اعتبر الطلب مقبولا .

وفى حالة رفض الترخيص يتعين بيان اسبابه فى القرار الصادر بذلك.

ولمجلس المحافظة الحق فى التجاوز عن شرط مدة الستين يوما فى الحالات الضرورية التى يراها .

ولا يجوز للجمعية ادخال أى تعديل فى الغرض من الجمع لا فى نظامه ولا فى سبيل انفاقه المرخص بها إلا بعد الحصول على موافقة مجلس المحافظة.

مادة(١٩): لمجلس المحافظة أن يرخص للجمعية بجمع التبرعات من الجمهور باية وسيلة من وسائل الجمع فى حدود ترخيصين فى السنة الواحدة ولمدة لا تزيد على ثلاثة أشهر لكل منها .

ولمجلس المحافظة الحق فى الترخيص لأية جمعية بأكثر من ترخيصين فى السنة وفى التجاوز عن شرط مدة الثلاثة اشهر المرخص فيها بالجمع إذا رأى ضرورة لذلك .

مادة (٢٠): على الجمعية المرخص لها بجمع التبرعات أن تقدم لمديرية الشئون الاجتماعية المختصة بيانا مفصلا بحسابات الترخيص وذلك خلال شهرين على الأكثر من تاريخ المدة المرخص بالجمع فيها حتى تتمكن مديرية الشئون الاجتماعية من اتخاذ اجراءات تصفية الترخيص .

ومن أهم وسائل جمع المال : الاسواق الخيرية ، عن طريق الصناديق، جمع المال عن طريق طوابع ، الحفلات الخيرية ، اقامة المباريات .

المصدر الرابع : ايرادات مقابل خدمات مثل دور الحضانة مقابل ما تفرضه من رسوم للانتفاع بها أو الاشترك فى حفلة أو رحلة .

المصدر الخامس:ايرادات الممتلكات الخاصة بالمنظمة كالعقارات والودائع ... الخ .

المصدر السادس : التبرعات والهبات التى ترد من الخارج ويلزم الحصول على ترخيص من وزارة الشئون الاجتماعية قبل الموافقة على قبول التبرع .

النوع الثانى : التمويل الحكومى :

ولقد ظهرت أهمية التمويل الحكومى بالنسبة للهيئات الاهلية بعد أن تضاءلت التبرعات التلقائية والهبات والوصايا والاوقاف وصدر القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة وأوضحت المذكرة الايضاحية أنه بالنسبة للتمويل الحكومى ونظرا لأن الخدمات الاجتماعية قوامها المال تسانده الخبرة والتوجيه السليم ونظرا لأن الاعتمادات المالية المخصصة للجمعيات والمؤسسات الخاصة ظلت متخلفة عن مسايرة التطور فى مختلف الميادين فكان لابد من اعادة النظر فى أساليب تمويل تلك الهيئات بما يحقق التنسيق بينها ويكفل لها الاستمرار والثبات لتحقيق اهدافها وذلك عن طريق الاعانات التى تمنحها الحكومة للمنظمة الاجتماعية الاهلية وهى أنواع منها الاعانات الدورية ، الاعانات الانشائية أو التأثيثية ، الاعانات الاستثنائية .

ويقصد بالاعانة الحكومية أى مال تمنحه جهة حكومية للمنظمة الاهلية بصفة دورية دائمة أو بصفة مؤقتة .

ومن أهم الجهات التى تمنح الاعانة للمنظمات الاهلية وزارة الشئون الاجتماعية بصفة اساسية ، وزارة التربية والتعليم إن كانت المنظمة تقدم نشاطاً تعليمياً .

وترتبط استفادة المنظمات الاجتماعية من اعانة وزارة الشئون الاجتماعية بتوافر **شروط أهمها** :

- أن تكون المنظمة مشهرة قانونا .
- أن تمتد خدماتها إلى غير اعضائها .
- أن يكون قد مضى سنة على نشاطها .
- أن يثبت سلامة تصرفاتها المالية طبقا للوائح المالية المعتمدة قانونا.

وتحدد لائحة النظام الاساسى للمنظمة الاجتماعية الأهلية موارد الهيئات الاهلية وكيفية استغلالها والتصرف فيها فى البنود التالية :

بند (٤): تتكون ايرادات الجمعية من :

(أ) اشتراكات الأعضاء (ب) التبرعات والهبات والوصايا .

(جـ) حصيلة ايرادات الحفلات (د) الاعانات الحكومية .

(هـ) الموارد الاخرى التى يوافق عليها مجلس الادارة .

بند(٥): تبدأ السنة المالية للجمعية فى / / ١٩ وتنتهى فى / / ١٩

بند(٦) : تودع أموال الجمعية باسمها الذى اشهرت به لدى مصرف أو صندوق للتوفير وتقوم باخطار مديرية الشئون الاجتماعية عند تغيير جهة الايداع خلال اسبوع من تاريخ حصوله .

ولا يجوز للجمعية أن تحتفظ برصيد نقدى يزيد على ثلاثة امثال المصروفات السنوية للادارة إلا باذن من الجهة الادارية المختصة ، كما لا يجوز أن تحتفظ برصيد نقدى خارج المصرف أو صندوق التوفير يزيد عن مصروفات شهر واحد .

بند(٧) : يشترط لصرف أى مبلغ من اموال الجمعية أن يوقع على اذن الصرف كل من امين الصندوق ورئيس الجمعية أو من ينوب عنه .

بند(٨) : اموال الجمعية مخصصة للصرف منها على تحقيق اغراضها ، ولا يجوز انفاقها فى غير ذلك ، ولها أن تستغل فائض ايراداتها لضمان مورد ثابت فى أعمال مضمونة الكسب بعد اخذ رأى مديرية الشئون الاجتماعية على ألا يؤثر ذلك فى نشاط الجمعية .

بند(٩) : تحتفظ الجمعية فى مقرها بدفاتر الحسابات يبين فيها الايرادات والمصروفات . وعلى مجلس الادارة عرض تقرير المراقب وما اتخذه المجلس من اجراءات على الجمعية العمومية .

ولمراقب الحسابات اخطار مديرية الشئون الاجتماعية بطلب عقد الجمعية العمومية بصفة عادية إذا تعذر عليه القيام بمهمته لعرض الأمر عليها وتقريره ما يراه .

وعلى مراقب الحسابات أن يقوم بوضع النظام المالى الذى يكفل حسن سير العمل بها . ويعتبر مسئولا عن جرد الخزينة وحسابات العهد فى نهاية السنة المالية للجمعية وتقديم تقرير بنتيجة الجرد إلى اللجنة التنفيذية أو مجلس الادارة .

كما يقوم بتقديم تقرير عن الحساب الختامى والميزانية العمومية إلى مجلس الادارة قبل الموعد المحدد لانعقاد الجمعية العمومية بشهر على الأقل مشفوعا بتقرير منه يتضمن ملاحظاته على الحساب الختامى والميزانية ،وله أن يحضر اجتماع الجمعية العمومية ويتلو تقريره عن أعمال الجمعية السابق تقديمه لمجلس الادارة .

سادسا :الميزانية وعناصرها ومراحل إعدادها

تعريف الميزانية

تعرف الميزانية : بأنها البرنامج المالى للجهاز الادارى فى فترة زمنية محددة يظهر فيه تقدير النفقات وتقدير الموارد اللازمة .

فهى تمثل بيان تقديرات مصروفات الدولة وايراداتها خلال مدة متصلة تكون فى المعتاد سنة .

والسنة المالية فى الحكومة تبدأ من أول يوليو وتنتهى اخر يونيه سنويا ، والسنة المالية فى الهيئات الاجتماعية الاهلية ينص عليها فى لائحة نظامها الاساسى ، ومن ثم فإننا يمكن أن نطلق على الميزانية أنها تعتبر خطة مشروع ما مترجمة بالأرقام ، وعلى ذلك فإن الموازنة تعنى خطة مالية سنوية لتحقيق اهداف مرحلية معينة .

وتقوم ميزانيه أى منظمة على عنصرين أساسيين هما: الايرادات و المصروفات (الاستخدامات) .

وهناك عدة مبادئ يجب مراعاتها عند إعداد الميزانية:

- **الشمول و العمومية** : أى أن الميزانية تشمل كافة الايرادات والمصروفات ومن هنا يجب أن تكون تصويراً دقيقاً للوضع المالى القائم .
- **الدورية أو السنوية** : بمعنى أن تكون الميزانية لسنة كاملة ، كذلك اعتماد السلطة التشريعية لها ، ويترتب على ذلك اعتبار السنة المالية اثنى عشر شهرا والغاء ما تبقى من الاعتمادات دون صرف فى آخر كل سنة مالية . ولا يرحل للسنة التالية إلا فى حدود الحالات الاستثنائية وبموجب قانون .
- **وحدة الميزانية** : ويقصد به ضرورة عرض الميزانية العامة فى بيان موحد يظهر فيه اجمالى النفقات واجمالى الايرادات وحتى لا يؤدى تعدد الميزانيات إلى اظهار تقديرات مبالغ فيها وغير دقيقة .

• **الشيوع** : بمعنى عدم تخصيص ايراد معين لمواجهة انفاق معين حتى لا يؤدى ذلك إلى اعاقة تشغيل بعض مرافق الدولة ، فجميع الايرادات هى ايرادات عامة وجميع النفقات هى نفقات عامة .

عناصر الميزانية

تتكون ميزانية المؤسسة الاجتماعية سواء الأهلية أو الحكومية من قسمين هما الايرادات والمصروفات .

(١) **الايرادات** : وهى ترتبط بمصادر تمويل المنظمة فنجدها :

• **فى المنظمات الحكومية** : تتكون من جميع الموارد المالية الحكومية مثل الضرائب بانواعها والرسوم المختلفة وريع الاملاك .. الخ وكذلك فائض ايرادات قطاع الأعمال وتظهر فى الميزانية فى صورة أبواب واقسام وفصول

• **فى المنظمات الاهلية** : تتكون الميزانية من حصيلة موارد التمويل الاهلى كما سبق أن أوضحنا عند مناقشة موضوع التمويل الأهلى .

(٢) **المصروفات** : وهنا نجد أيضاً ما يلى :

فى ميزانية الدولة(المنظمات الحكومية) : لها تقسيمان :

الأول : حسب الهيكل التنظيمى للحكومة : بمعنى تخصيص قسم لكل وزارة يقسم إلى فروع حسب الادارات والفروع إلى فصول حسب الاجهزة التابعة للادارة .

الثانى : حسب نوعية الانفاق : وهنا نجد أن المصروفات تقسم إلى ابواب والابواب إلى بنود والبنود إلى اقسام **وعموما نجد أن هذه الابواب اربعة هى:**

الباب الاول : وفيه المرتبات والاجور والبدلات وحصة الحكومة فى التأمين والمعاشات .

الباب الثانى : وفيه المصروفات العامة الجارية الدورية مثل الايجارات والصيانة والنقل والبريد وبدل السفر والانتقالات ... الخ .

الباب الثالث : وفيه المصروفات الاستثمارية .

الباب الرابع : خاص بالمصروفات غير المبوبة مثل مخصصات القوات المسلحة والامن القومى ومجلس الشعب وغيرها ...

فى ميزانية المنظمات الاهلية: نجد عادة أن المنظمات الاهلية لا تتبع نفس تقسيم الميزانية الحكومية فهى تكتفى بقسمين رئيسين فى الميزانية : الايرادات، والمصروفات وبيان محتويات كل قسم من القسمين .

والغرض من تقسيم الميزانية فى جانب المصروفات هو تقييد حرية الصرف فى حدود المبالغ المعتمدة فى كل قسم دون تجاوز أو نقل بين الاقسام إلا بترخيص من جهة الاختصاص وكذلك فإن القاعدة العامة هى عدم الصرف أو حتى الارتباط بصرف أى مبلغ ما لم يكن معتمدا بالميزانية من الاصل .

المراحل التى تمر بها الميزانية

تمر ميزانية أية منظمة فى أربعة مراحل أساسية سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو أهلية صناعية أو تجارية ، وهذه المراحل هى :

المرحلة الاولى : التحضير والاعداد :

لوضع ميزانية متوازنة وأقرب ما تكون إلى الواقع فإنه يجب مراعاة الاعتبارات التالية :

- عدد الافراد العاملين بالمنظمة – وبالتالى الاجمالى السنوى لاجورهم .
- نوع الخدمة وكميتها والادوات اللازمة لها .
- معرفة المنشآت الواجب اقامتها بالمنظمة خلال العام .
- معرفة الموظفين اللازمين – العدد واجمالى الاجر .

كل ذلك عن فترة السنة القادمة .

- احصاءات السنوات السابقة لبيان تطور الخدمات سنة بعد اخرى .
- معرفة التغيرات فى القطاع الذى تعمل فيه المنظمة بالنسبة للمنظمات الاخرى ومدى تأثير ذلك على التوسع أو الانكماش فى الخدمة التى تقدمها.

(١) **بالنسبة للميزانية الحكومية** : نجد أن المسئول الأول عن هذه المرحلة هى وزارة المالية يعاونها فى ذلك وزارة التخطيط حيث يتم :

- طلب تقديرات الميزانية من كل وزارة أو هيئة حكومية .
- مناقشة تلك التقديرات مع المسئولين فى كل وزارة أو جهاز حكومى والوصول إلى اتفاق على تقديرات تتفق والواقع المالى للدولة واطار الخطة العامة للتنمية .
- التنسيق بين مختلف التقديرات وصياغتها فى صورة مشروع مقترح بالموازنة العامة يرفع إلى مجلس الوزراء لمناقشته ثم اقراره .

(٢) **بالنسبة لميزانية المنظمة الاهلية** : لا نجد أن هناك اختلافا كبيرا فى أسلوب اعدادها فى الاجهزة الحكومية فبدلا من وزارة المالية نجد لجنة الميزانية المنبثقة من مجلس الادارة ويتم الاعداد للميزانية على النحو التالى :

- يقوم رئيس كل وحدة أو قسم من اقسام المنظمة الاهلية بتقديم مقترحاته بعد دراسة وتشاور مع مرؤسيه
- يتولى المدير المنفذ تجميع الاقتراحات وتنسيقها وادماجها فى مشروع موحد بمعاونة رؤساء الاقسام .
- تتولى لجنة الميزانية دراسة وتحليل المشروع وتعديله ثم وضعه فى صورته النهائية وترفعه لمجلس الادارة لمناقشته واقراره.

المرحلة الثانية : الاعتماد : وفى هذه المرحلة نجد :

(١) بالنسبة للموازنة العامة للدولة :

يتم الاعتماد على خطوات ثلاث هى :

- اقرار المشروع من مجلس الوزراء : وذلك بعد مناقشة المجلس لمشروع الميزانية المقدم من وزارة المالية وادخال ما يراه من تعديلات عليه .

- اصدار قانون الموازنة العامة : بعد اقرار مجلس الوزراء لمشروع الميزانية يحيله إلى مجلس الشعب حيث تتولى لجنة الميزانية فيه دراسة المشروع وادخال ما تراه من تعديلات ثم تقدمه إلى المجلس مرفقا بقانون ويتم التصويت على الموازنة بابا بابا ومتى تمت الموافقة النهائية يصدر المجلس قانون الموازنة العامة وذلك طبقا للدستور .
- اعتماد رئيس الجمهورية : بعد صدور قانون الموازنة من مجلس الشعب يرفع إلى رئيس الجمهورية لاعتماده ثم ينشر فى الجريدة الرسمية .

(٢) بالنسبة لميزانية المنظمة الاهلية :

ويتم الاعتماد على خطوتين :

- اقرار مجلس الادارة : حيث يقوم المجلس بتحليل ومناقشة المشروع المقدم من لجنة الميزانية بالمنظمة الاهلية ثم يصدر المشروع النهائى للميزانية .
- اعتماد الجمعية العمومية : ويعرض المشروع الذى أعده وأقره مجلس الادارة فى الاجتماع السنوى العادى للجمعية العمومية للاعتماد النهائى ويتم ذلك بالتصويت على المشروع بالأغلبية المطلقة للاعضاء الحاضرين .

المرحلة الثالثة : التنفيذ :

متى تم الاعتماد النهائى للميزانية أيا كانت طبيعة المنظمة فإنها تصبح واجبة التنفيذ بمجرد حلول أول يوم فى السنة المالية للمنظمة .

- عادة ما يتأخر وصول الاعتمادات للوحدات المختلفة بالأجهزة الحكومية ولذلك تنظم اللائحة المالية طريقة الصرف خلال الشهر الأول من السنة المالية على أساس اعتمادات السنة المنتهية .

ويراعى فى تنفيذ الميزانية ما يلى :

- الالتزام بقواعد الصرف المقررة بالميزانية .
- المتابعة الشهرية للتنفيذ لتأمين الالتزام بالتوقيت المحدد فى الميزانية سواء بالنسبة للايرادات أو المصروفات .

- توفير نوع من المرونة فى الصرف يمنح الرئيس الأعلى للمنظمة سلطة النقل من بند إلى بند آخر بشروط معينة وبحيث لا يؤثر ذلك فى حجم الانفاق النهائى المقرر بالميزانية .

المرحلة الرابعة : مرحلة الرقابة :

وهى مرتبطة بالمراحل الاخرى :

وتعرف بأنها احدى عمليات الادارة المالية التى يتم من خلالها الاشراف والمتابعة على خطوات واجراءات اعداد وتنفيذ الميزانية والتأكد من حسن انفاقها فى ابواب الانفاق القانونية وذلك من خلال الالتزام بالقواعد واللوائح المالية المنظمة لها .

أنواع الرقابة المالية :

تنقسم الرقابة المالية وفقا لمراحل اعداد ميزانية الدول إلى :

(أ) رقابة قبل التنفيذ :

ويتضمن هذا النوع الالتزام مسبقا بنصوص القواعد واللوائح المالية التى تضع نوعا من القيود على الصرف ، ومن الأمثلة على ذلك النص على عدم تحويل اعتماد من بند إلى آخر إلا بموافقة الجهة الادارية المختصة وهكذا.

(ب) قابة اثناء التنفيذ: وهى تهدف إلى التأكد من أن تنفيذ الميزانية – الصرف – يتم وفقا للقواعد واللوائح المالية بالاضافة إلى التأكد من أن الانفاق يتم فى ضوء توافر اعتمادات فعلية بالميزانية .

وتعتبر الرقابة اثناء التنفيذ مسئولية المراقبون الماليين ، رؤساء الحسابات فى مختلف الهيئات الحكومية والذين يمثلون وزارة المالية.

(جـ) رقابة بعد التنفيذ :

وهى تهدف إلى التأكد من سلامة تنفيذ الميزانية من ناحية وانها حققت اهدافها من ناحية أخرى وذلك فى ضوء القواعد واللوائح المالية المنظمة لذلك ، ويعتبر هذا النوع من الرقابة مسئولية الجهاز المركزى للمحاسبات.

كما أن هناك أنواع أخرى من الرقابة منها :

- **الرقابة المستندية البحتة :**

وهذا النوع من الرقابة تقوم فيه جهة الاختصاص بمراجعة مستندات الصرف بهدف التأكد مما يلى :

(١)أن المستندات المعتمدة سليمة من الناحيتين القانونية والشكلية .

(٢)أن الصرف يتم فى ضوء الاغراض التى تحددت له قانونا ... وأنه تم فى ضوء توافر اعتمادات فعليه بالميزانية .

- **الرقابة المالية على المنظمات الاهلية :**

هناك نوعان من الرقابة على المنظمات الاهلية :

(أ) رقابة داخلية :

وهى تهدف إلى ضمان استخدام الأموال بكفاية تامة فى المجالات التى خصصت لها داخل المنظمة الاهلية ، وانها انفقت فى حدود خططها وسياساتها الموضوعة .

ويعتبر هذا النوع من الرقابة مسئولية المدير المنفذ ومراقب الحسابات وامين الصندوق ورئيس المنظمة ، مع العلم بأنه من حق مراقب الحسابات فى حالة اكتشافه أى تلاعب فى النواحى المالية بالمنظمة أن يدعوا إلى عقد الجمعية العمومية لمناقشة الموقف المالى .

(ب) رقابة خارجية :

ويتحدد دور الرقابة الخارجية فى القيام بالتفتيش على النواحى المالية : الايرادات والمصروفات ، للمنظمات الاهلية ، بالاضافة إلى مراجعة الحساب الختامى للهيئات المعانة قبل اتخاذ قرار بالموافقة على صرف الاعانة الجديد .

وتعتبر الرقابة الخارجية مسئولية الاجهزة الحكومية عن طريق المفتشين لماليين بالجهاز المركزى للمحاسبات ومفتش وزارة الشئون الاجتماعية .

سابعا: المعوقات التى تواجه التمويل الاهلى

تواجه المنظمات الاهلية اثناء قيامها بتدبير التمويل الضرورى لممارسة برامجها وأنشطتها مجموعة من المعوقات **يمكن لنا أن نوجهزها فيما يلى :**

- **معوقات مرتبطة بالنواحى الفنية:**

وترجع هذه المعوقات إلى أن المسئولين عن ادارة بعض المنظمات الاهلية لا تتوافر لديهم معرفة ادارية وفنية فى هذا اعداد وتنظيم حملات جمع المال ، هذا بالاضافة إلى اغفالهم لأهمية عنصر سيكولوجية الجماهير عند تنظيم هذه الحملات .

- **معوقات مرتبطة بافراد المجتمع :**

حيث أن نسبة كبيرة من ابناء المجتمع أصبحت لا تؤدى دورها ولا تشارك فى احداث وامور المجتمع الذى تعيش فيه وذلك نظرا لانتشار قيم السلبية واللامبالاة بينهم ... الامر الذى باعد بينهم وبين المشاركة فى برامح وأنشطة المنظمات الاجتماعية الاهلية .

- **معوقات مرتبطة ببرامج الدعاية عن أنشطة المنظمات الاهلية :**

حيث لا يزال عدد كبير من المنظمات لا يقوم بالدعاية الكافية عن البرامج والأنشطة التى تقوم بها بين افراد المجتمع المحلى مما يقلل الدافعية لدى المواطنين للمساهمة فى تمويلها .

• **معوقات مرتبطة بالظروف والاحوال الاقتصادية المحلية و الدولية :**

حيث أن اقبال افراد المجتمع على التبــرع بالمــال يتــأثر بــالظروف الاقتصادية المحلية التى تتأثر بــدورها بــالظروف الاقتصــادية الدوليــة – انخفاض اسعار البترول مثلا أو غلاء السلع الامر الذى يؤثر فى النهاية على الحالة الاقتصادية للغالبية العظمى من أفراد المجتمع ، ومن ثم فقــد تــأثرت سلبا عملية تمويل المنظمات الاهلية من خلال تبرعات وهبات المواطنين .

• **معوقات مرتبطة بالتنسيق بين المنظمات الاهلية :**

حيث لا يتوافر التنسيق بين المنظمات الاهلية فى جمع المال الامر الذى ترتب عليه تعدد حملات جمع المال بل أنها قد زادت عن الحد المعقول فــى بعض الشهور مما أدى إلى مضايقة الجمهور ، مما يسبب تناقصاً فى حصيلة حملات جمع المال ويؤثر بدوره على توفر التمويل اللازم لهذه المنظمات.

الفصل الرابع عشر

صنع واتخاذ القرارات الادارية

أولا : صنع القرار واتخاذ القرار

ثانيا : خطوات صنع القرار

ثالثا : أنواع القرارات .

رابعا : اتخاذ القرارات والعمليات الادارية بالمنظمة

خامسا : مقومات القرار الاداري الجيد .

أولا : صنع القرار واتخاذ القرار

القرار هو أساس الادارة ،وعملية اتخاذ القرار هـى عمليـة مستمرة ومرتبطة بالوظائف الأساسية للادارة فى المنظمات الاجتماعيـة مـن تخطـيط وتنظيم وتوظيف وتدريب وتمويل ورقابة واتصال وقيادة واشراف ، خاصة وأن وجود هذه الوظائف هو نتيجة لاتخاذ قرارات ،وبدون القرارات لا يمكن لهـذه الوظائف أن تؤدى اهدافها فى انجاح أهداف أى منظمة من المنظمات، كمـا أن أى تطوير أو اصلاح للادارة إنما يترتب على أفضل القـرارات التـى تصـدر بشأنها والقرارات التى تسعى لتنفيذ ذلك التطوير والاصلاح .

ولابد أن نعى فى البداية أن هناك فرقاً بين مفهومى صنع القرار واتخاذ القرار ، ذلك أن عملية صنع القرار تتضمن جميع العوامل المشتركة فى عمليـة اتخاذ القرار سواء أكانت هذه العوامل اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أى أنها العملية التى تتضمن الاعداد والتحضير والتكـوين للقـرار بمختلـف الحيثيات والاسباب .

أما مفهوم اتخاذ القرار فهو المرحلة النهائية فى عملية صـنع القـرار بمعنى أن عملية صنع القرار تحتوى على عملية اتخاذ القرار وليس العكـس ، لأن اتخاذ القرار يمثل مرحلة من مراحل صنع القرار وهى آخر مرحلـة مـن مراحله .

ويعرف صنع القرار بأنه : " الاختيار القائم على أساس بعض المعـايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر . كما يعرف بأنه " الاختيار الواعى بين البدائل المتاحة فى موقف معين . وقد يعرف بأنه " كل الافعال التى يجب أن تتم قبل أن نصل إلى الاختيار النهائى " .

ومن وجهة نظرنا فإن صنع القرار يعنى :

سلسلة من العمليات القائمة على أساس بعض المعايير والتى تنتهـى باختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف محدد .

ثانيا: خطوات صنع القرار

تعددت وجهات النظر فى تحديد خطوات صنع القرار ، **فيرى** "سيمون" **أن صنع القرار يشتمل على ثلاث مراحل رئيسية هى :**

- اكتشاف المناسبات لصنع القرار .
- اكتشاف وتحديد سبل العمل الممكنة .
- الاختيار بين السبل الممكنة للعمل .

ويرى " بيرت " أن صنع القرار يمر بثلاث مراحل هى :

- مرحلة التحليل .
- مرحلة الحساب .
- مرحلة المراقبة .

بينما يحدد " نجرو " أن عملية صنع القرار تتضمن المراحل التالية :

- الوقوف على جميع البدائل السلوكية التى يمكن التوصل إليها والتـــى تحـــدد المشكلة .
- تحليل كل بديل وربطه بامكانيات التنفيذ.
- اتخاذ القرار بتحديد البديل الانسب .
- متابعة القرار .

وبالتالى فإنه لكى تكون عملية صنع القرار كاملة ، فإنه ينبغى أن تمر بالمراحل التالية :

المرحلة الأولى : تحديد المشكلة :

وهذا يقتضى تحديد المشكلة التى تتطلب اتخاذ قرار لمواجهتها وتمييزها عن غيرها وتحديد ابعادها وحجمها وجوانبها المتعددة .

المرحلة الثانية : تحليل المشكلة :

وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات اللازمة ودراستها وتجميع الحقائق وتصنيفها حيث أن القرار المناسب يعتمد على مدى دقة المعلومات ونظام الاتصالات التى تحمل البيانات والمعلومات للقائمين على صنع القرار ، بالاضافة إلى تحليل البيانات والمعلومات لتتضح المشكلة بابعادها المتعددة .

المرحلة الثالثة : تحديد الحلول البديلة :

بعد تحديد المشكلة وتحليلها فإنه يصبح لزاما البحث عن حلول لتلك المشكلة خاصة وأن الحلول تختلف باختلاف المشكلة ولاشك أن الدراسة الجماعية تتيح الفرصة لظهور المزيد من الحلول البديلة فتكون فرصة العلاج الصحيح أكبر .

المرحلة الرابعة : تقييم الحلول البديلة :

فى سبيل الوصول إلى القرار الافضل يجب تقييم الحلول البديلة فى ضوء عدة اعتبارات هى :

١- تحديد المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل وحصر عدد المزايا بالنسبة للعيوب بالنسبة لكل منها .

٢-تحديد مدى الكفاية التى يحققها البديل من حيث الاقتصاد والسرعة والاتقان لتحقيق الأهداف .

٣-امكان تنفيذ القرار فى حالة الاتفاق على اختياره .

المرحلة الخامسة : اختيار البديل الامثل :

بعد تقييم البدائل التى اقترحت فى ضوء الاعتبارات الدينية والخلقية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والانسانية فإنه يتم المقارنة بينها لاختيار البديل الامثل والبديل الذى تتوفر فيه الاعتبارات السابقة يعتبر البديل الامثل .

وفى هذه المرحلة ونتيجة لمعرفة مزايا وعيوب كل بديل فإنه يمكن الربط بين بديلين والخروج ببديل جديد له مزايا أكثر وعيوب أقل إن كان ذلك ممكنا.

المرحلة السادسة : اتخاذ القرار :

بعد المراحل السابقة يكون من السهل اتخاذ القرار المناسب لمواجهة المشكلة ويجب ملاحظة :

- أن يكون القرار واضحا لا غموض فيه .
- يمكن للمرؤسين تنفيذه بسهوله ويسر .
- مطالب القرار قد اجيبت أو استجابت فى مواعيدها المحددة .
- وجود قرار احتياطى لمواجهة أى مشاكل قد تظهر عند التطبيق الفعلى .

ومن المفضل عرض القرار على الرئيس الأعلى لمناقشته والتصديق عليه ، وبعد التصديق عليه يقوم باعلانه على مرؤسيه مع تحديد مهام لهم لتنفيذه، وبذلك يمكن الربط بين القرار ومهام المرؤسين والتى تعمل جميعا لتحقيق الهدف وحل المشكلة .

المرحلة السابعة : متابعة القرار وتقييمه :

بعد أن يوضع القرار موضع التنفيذ يجدر بالادارة أن تتابع ذلك للتعرف على نواحى النقص أو الضعف فى قرارها ،فتعمل على تعديله بما يتلاءم مع تحقيق أكبر قدر من الكفاية فى العمل متى كان التعديل جائزا قانونيا .

ثالثا : أنواع القرارات

يمكن تقسيم القرارات إلى انوع تبعا لعدة معايير منها :

- **من حيث مدى القرار وعموميته :**

وهناك نوعان من القرارات :

أ- **القرار التنظيمى :** وهو الذى يتضمن قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد ، وهو تشريع ثانوى تصدره الادارة بفرض الأحكام الموكولة إليها ومن امثلتها اللوائح والسياسات الواجبة الاتباع فى المنظمة .

ب- **القرار الفردى :** وهو الذى يخاطب فردا بذاته ومثالها قرارات التعيين فى الوظائف والترقيات ... الخ .

- **من حيث الوظائف الاساسية بالمنظمة :**

تنقسم القرارات تبعا للوظائف الاساسية بالمنظمة إلى :

أ - قرارات متعلقة بالعنصر البشرى مثل : مصادر الحصول على القوى العاملة، أساليب الاختيار ، التدريب ، الترقية ...الخ .

ب- قرارات تتعلق بالانتاج سواء كان سلعا أو خدمات ومنها ما يرتبط بحجم الانتاج ونوعيته ...الخ .

جـ - قرارات تتعلق بالتمويل مثل تكاليف الانتاج ، الميزانية ، التصفية ...الخ.

ء - قرارات تتعلق بالمبيعات مثل تحديد سوق التوزيع ، السعر...الخ .

- **من حيث تأثير القرار المستقبلى :**

يمكن التمييز بين نوعين هما :

أ - القرارات التى تؤثر على السلوك الحالى بالمنظمة .

ب-القرارات التى تؤثر على السلوك المستقبلى بالمنظمة .

- **من حيث درجة امكان جدولتها :**

يمكن التمييز بين نوعين هما :

أ- القرارات التى يمكن جدولتها وهى قرارات روتينية متكررة وليست جديدة ومتشابهة.

ب- القرارات التى لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لأنها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة .

رابعا : اتخاذ القرارات والعمليات الادارية بالمنظمة

يمكن تحديد المواقف المختلفة لاتخاذ القرارات عند ممارسة المنظمـــات الاجتماعية حكومية أو أهلية للوظائف الادارية فيما يلى :

(أ) عند ممارسة التخطيط :

- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة .
- وضع الخطط والبرامج التى تحقق الأهداف واختيار الافضل منها .
- تحديد المدى الزمنى المناسب للخطط .
- تحديد الموارد المالية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتنفيذ الخطط .
- تحديد المسئولين عن عمليات التخطيط فى المنظمة .
- تحديد الأساليب اللازمة لتقييم الخطط بالمنظمة .
- تحديد الوسائل التى يمكن بها التغلب على معوقات التخطيط بالمنظمة.

(ب) عند تحديد التنظيم الادارى للمنظمة :

- تحديد الحجم الامثل للمنظمة من الناحية التنظيمية .
- تحديد أنواع التنظيم الادارى بالمنظمة والعلاقة بينها .
- تحديد درجة المركزية أو اللامركزية المطلوبة وتحقيق التوازن بينهما .
- تحديد الابعاد الرئيسية لتقسيم العمل بين العاملين ودرجة التخصص المطلوبة للعمل
- أنماط التسلسل الادارى بالمنظمة واختصاصات كل مستوى .
- تحديد السياسات الادارية بالمنظمة وسلطة وضع السياسة بها .
- تحديد أساليب التنسيق الادارى المستخدمة بالمنظمة .
- تحديد نطاق التمكن والاشراف .
- تحديد مدى وجود السلطات وتفويضها وضوابط التفويض الادارى .
- التنظيمات غير الرسمية بالمنظمة وموقف الادارة منها .

(جـ) عند توظيف الطاقات البشرية :

- تحديد احتياجات المنظمة من الطاقات البشرية .
- تحديد انسب الطرق لجذب العناصر الصالحة للمنظمة .
- تحديد أساليب اختيار اصلح العناصر من بين المتقدمين .
- تحديد الأسلوب الامثل لتوصيف الوظائف.
- تحديد مستويات الاجور للطاقات البشرية التى تم تعيينها .
- تحديد معايير ترقية العاملين بالمنظمة .
- تحديد طرق تقييم اداء العاملين بالمنظمة .
- تحديد العوامل التى ترفع الروح المعنوية بين العاملين .
- تحديد نوعية الحوافز وأنواعها وطرق توزيعها .
- تحديد سياسات النقل وانهاء الخدمة .

(د) عند تدريب القوى البشرية بالمنظمة :

- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة .
- اختيار وتصميم البرامج التدريبية اللازمة للعاملين بالمنظمة .
- اختيار هيئة التدريب والشروط المحددة لذلك .
- تحديد الأساليب التدريبية الملائمة وفقا للموقف التدريبى .
- تحديد الوقت الملائم لتدريب العاملين .
- تحديد الامكانات والظروف الملائمة لنجاح التدريب .
- تحديد طرق متابعة وتقويم التدريب بالمنظمة.
- تحديد كيفية الاستفادة ممن تم تدريبهم فى مواقع العمل المختلفة بالمنظمة.

(هـ) عند تمويل المنظمة :

- تحديد المصادر المختلفة لتمويل المنظمة .
- تحديد الاوقات الملائمة لجمع التبرعات .
- تجديد الاستخدامات الرئيسية للأموال بالمنظمة .

- تحديد المصروفات الخاصة بالمنظمة وتقسيمها على أوجه الصرف.
- اعداد ميزانية المنظمة .
- تحديد نوعية الرقابة المالية بالمنظمة والمسئولين عنها .

(و) عند ممارسة الرقابة :

- تحديد اغراض الرقابة بالمنظمة .
- تحديد الأساليب والوسائل الرقابية التى ستستخدم بالمنظمة .
- تحديد المجالات الرقابية بالمنظمة .
- تحديد المعايير التى ستتم فى ضوئها العملية الرقابية .
- قياس نتائج التنفيذ ومقارنتها بالمعايير .
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية فى حالة وجود انحرفات .
- تحديد مدى فعالية أساليب الرقابة فى ضبط الانحرافات .

(ز) عند تقويم المنظمات الاجتماعية :

- تحديد معايير أداء المنظمة .
- تحديد اسس تقويم المنظمة (العضوية ، الجمعية العمومية، الامكانات الادارية... الخ) .
- تحديد الهدف من التقويم .
- تحديد المعايير اوالمحكات التى تستخدم فى التقويم ,
- تحديد المسئولين عن تقويم انشطة المنظمة .
- تحديد طبيعة ونوع المعلومات المطلوبة للتقويم .
- تحديد الاجراءات التصحيحية لتطوير المنظمة .

(ح) عند اجراء الاتصال بالمنظمة وخارجها :

- تحديد أنواع الاتصالات التنظيمية والادارية المطلوبة للمنظمة .
- اختيار قنوات الاتصال المناسبة لكل موقف .
- تحديد طرق الاتصال بالمنظمة .

- تحديد عناصر الاتصال الملائمة لكل موقف اتصالى داخل وخارج المنظمة .
- تحديد الأسلوب الذى سيتم به تقويم عملية الاتصال للتعرف على مدى تحقيقها لاهدافها .

(ط) عند اعداد برنامج للعلاقات العامة :

- تحديد أهداف العلاقات العامة بالمنظمة .
- تحديد الأساليب المناسبة لدراسة الجمهور والتعرف عليه .
- اختيار أفضل الخطط والبرامج الخاصة بالعلاقات العامة .
- تحديد وسائل تنفيذ برامج العلاقات العامة بالمنظمة .
- تحديد معايير تقويم نشاط العلاقات العامة بالمنظمة .
- تحديد تبعية ادارة العلاقات العامة بالمنظمة .

(ى) القيادة والاشراف :

- مدى تطبيق الأسلوب الديمقراطى فى القيادة والاشراف .
- تحديد أساليب الاشراف الملائمة للتنظيم الادارى بالمنظمة .
- تحديد نطاق الاشراف ومستوياته.
- تحديد الهيكل الاتصالى الملائم لتحقيق الاشراف السليم .
- تحديد الوسائل الخاصة بتشجيع العاملين على العمل .
- تحديد أساليب تنمية القيادات بالمنظمة .
- كيفية مواجهة الصعوبات التى تواجه المنظمة لتحقيق أفضل درجةٍ من الاشراف .

خامسا: مقومات القرار الادارى الجيد

يعتمد القرار الادارى على اربع مقومات اساسية يمكن توضيحها فيما يلى:

المقوم الأول : القرار الادارى اساسه ارادة الجماعة :

ويقصد بذلك أن تتفق الجماعة وقائدها على تصرف معين تختاره فى موقف ما ليكون قرارهم الادارى المرتبط بهذا الموقف ، ولا يكفى أن يكون القرار المختار قد انعقدت عليه ارادة الجماعة وقائدهم فحسب ، ولكن يكون متمشيا مع أهداف وارادة المجتمع المتمثله فى الفلسفة والاهداف التى يؤمن بها المجتمع ومتفقا مع السياسة العامة بها والسياسة الادارية ، ومع اتجاهات الرأى العام حتى يكون اداة صالحة للتعبير عن الأهداف العامة والاهداف التنظيمية .

المقوم الثانى : يختار القرار الادارى من بين بديلين أو أكثر :

فالاختيار العفوى المبنى على فكرة سابقة استقرت فىالاذهان قبل نشوء فكرة اصدار هذا القرار لا يعتبر اختيارا سليما ، فلابد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الاصلح منها ولابد من دراسة جميع البدائل ومزايا وعيوب كل منها ووسائل تنفيذها ، فإذا وجد القائد نفسه أمام مسلك واحد لا بديل له فلابد من أن تحميه اللوائح والتنظيمات حتى يسلك هذا المسلك.

المقوم الثالث : القرار المراد اتخاذه يكون هادفا :

إن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هادفا أى يكون الدافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة فى إطار السياسة العامة للدولة والسياسة الادارية فى حدود القانون وارتباطاً بالموقف الذى يتخذ فيه هذا القرار .

المقوم الرابع : تحديد الوسائل والأساليب التى تستخدم عن تنفيذ القرار:

إن القرار الذى يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديدا واضحا لوسائل واجراءات التنفيذ ، فالقرار الذى يغفل الاشارة إلى الخطة التى سوف تتبع عند تنفيذه وإلى أسلوب وطريقة هذا التنفيذ لايعتبر قرارا سليماً بل أقرب إلى الوعود .

ولذا فإن على متخذ القرار أن يأخذ فى الحسبان قبل اتخاذ القرار العوامل التالية :

- التحليل المنطقى للمشكلة بعيدا عن المؤثرات العاطفية أو محاولة التقليل من أهميتها .
- تحديد الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة لكى يكون القرار المتخذ صحيحا ليحقق الهدف المرغوب .
- ضمان التعاون بين الأفراد المشاركين فى اتخاذ القرار و الذين سيشاركون فى تنفيذه .
- التمعن فى اصدار القرار قبل اتخاذه مع عدم التخوف من اصدار القرار بحجة الخوف من التغيرات المحتملة .
- ضرورة متابعة نتائج القرارات التى اتخذت حتى لا تنحرف النتائج عن الأهداف المطلوب تحقيقها .
- مراعاة أهداف المنظمة ذلك أن أى قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدى فى النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة .
- مراعاة الثقافة السائدة فى المجتمع حيث أن المنظمة لا تعمل فى فراغ ولكنها تعمل فى ضوء الاطر الاجتماعية والثقافية والتى يلزم أن يضعها متخذ القرار فى اعتباره .

الباب الخامس
إدارة المؤسسات الاجتماعية
فى ضوء التصور الإسلامي

الفصل الخامس عشر: مرتكزات ومفهوم وأهداف الإدارة فى ضوء التصور الإسلامي

الفصل السادس عشر: وظائف إدارة المؤسسات فى ضوء التصور الإسلامي

الفصل الخامس عشر

مرتكزات ومفهوم وأهداف إدارة المؤسسات

فى ضوء التصور الإسلامي

أولا: مرتكزات الإدارة فى ضوء التصور الإسلامي

ثانياً: مفهوم إدارة المؤسسات الاجتماعية من منظور إسلامي

ثالثاً: أهداف الإدارة فى الإسلام

مقدمة:

يعتبر الإسلام رسالة الله الأخيرة والخالدة التى وجهت إلى كافة النـــاس لتشمل جميع جوانب الحياة وتدعو إلى وحدة عالمية شاملة لا يقتصر أمرها على الحياة الدنيوية فقط بل تشمل كذلك الحياة الآخرة فهى وسيلة لعادة الإنسان فـــى الدنيا والآخرة.

وترجع أهمية دراسة الإدارة من منظور إسلامى لعدة اعتبارات بعضها يتعلق بالفكر الإداري فى الإسلام وما يتميز به من سمات تجعله صالحة للتطبيق لمواجهة المشكلات الإدارية، وبعضها يرجع إلى الأوضـــاع الإداريـــة الحاليـــة والاتجاهات التى لم تعد قادرة على مواجهة تلك الأوضاع والمشكلات بوجه عام وعلى وجه الخصوص فى المؤسسات الاجتماعية.

ويمكن إجمال تلك الاعتبارات فيما يلى:

- أن إهمال دراسة الإدارة فى ضوء التصور الإسلامي فكراً وتطبيقاً يعتبـــر نوعاً من الغبن والتجنى للدور البناء الذى شاركت بـــه الإدارة الإســـلامية بالفكر والعمل فى تطور ورقى الإدارة خاصة وأن تطبق هذا الفكر الإدارى فى مختلف مراحل الدولة الإسلامية أعطى أمثله ونماذج للإدارة الناجحة.
- أن دراسة الفكر الإداري فى الإسلام يعتبر أحد الجوانب الضرورية لاثـــراء الفكر الإداري المعاصر بالكشف عن المبادئ والتطبيقـــات الإداريـــة فـــى الإسلام وامكانية الاستفادة منها فى ترشيد بعض جوانب هذا الفكر.

ومن هذا المنطق سيتم توضيح مفهوم إدارة المؤسسات فى ضوء التصور الإسلامي وأهدافها وخصائصها من خلال النقاط التالية

أولا: مرتكزات الإدارة فى ضوء التصور الإسلامي

ثانياً: مفهوم إدارة المؤسسات الاجتماعية من منظور إسلامي

ثالثاً: أهداف الإدارة فى الإسلام

أولاً : مرتكزات الادارة فى ضوء التصور الاسلامى

تتمثل مرتكزات الإدارة فى ضوء التصور الاسلامى فيما نص عليه كتاب الله عز وجل أو السنة النبوية الشريفة سواء بالقول أو بالفعل أو التقرير وكذلك فيما نجده فى المصادر الأخرى كالإجماع والقياس الى جانب التطبيقات الإدارية المتعددة الأمثلة المتنوعة النماذج على طول التاريخ الطويل للدولة الإسلامية التى بدأت فى عهد النبوة ثم عهد الخلفاء الراشدين وما تلى ذلك من السلف الصالح من حكام المسلمين ومفكريهم الذين نجد فى ممارستهم العملية للإدارة الكثير من الأسس قبل أن تعرف الإدارة أصولها العملية.

ومن أهم تلك المرتكزات:

المرتكز الأول: القرآن الكريم:

هو الكتاب المنزل من عند الله تعالى وعلى المسلمين طاعته وعدم مخالفة احكامه التى تشمل جوانب العقيدة والفرائض والمبادئ الإسلامية هذا فضلا عما فيه من أخبار الأمم والأنباء الماضية فهو المصدر الأساسي للتشريع الإسلامي .

ولقد أمر الله سبحانه وتعالى المؤمنين باتباع الشريعة ونهى عن اتباع ما يخالفها قال تعالى﴿**واتبعوا ما أنزل إليكم من ربكم ولا تتبعوا من دونه أولياء قليلا ما تذكرون**﴾

(الأعراف،آيه:٣)

وقال جل شأنه (**ونزلنا عليك الكتاب تبياناً لكل شئ وهدى ورحمة وبشرى للمسلمين**) (النحل،آية:٨٩)

وفى الحديث الشريف:

*عن عبادة بن الصامت قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "**أقيموا حدود الله فى القريب والبعيد ولا تأخذكم فى الله لومة لائم**" (رواه أبن ماجة)

ولقد اختص الله سبحانه وتعالى القرآن الكريم بصفات لم يتصف بها سائر ما نزل من صحف أو كتب...

قال تعالى: (**انا نحن نزلنا الذكر وإنا له لحافظون**) (الحجر، آية:٩)

كما ضمن له دوام الحفظ وصرف اى محاولة للنيل منه أو الكيد له من تحريف أو تبديل أو زيادة أو نقصان.

يقول جل شأنه:(**وإنه لكتاب عزيز لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه تنزيل من حكيم حميد**) (فصلت، آية:٤١ ـ ٤٢)

كما نزهه عن القصور والتقصير بل زوده بما يحفظ للإنسانية سعادة الدنيا والآخرة، فلقد انفرد القرآن الكريم دون سائر الكتب السماوية بتنظيم شئون الدين والدنيا وأوضح أصول العلاقات بين الشخص ونفسه وبينه وبين غيره من الناس، وبينه وبين الله عز وجل فهو كتاب جامع علاوة على ما يتصل بشئون الدين كل ما يتصل بشئون الدنيا من كليات وجزئيات تتصل بالعلاقات والنظم والمعاملات.

قال تعالى:(**ان هذا القرآن يهدى للتى هى أقوم**) (الاسراء، آية ٩)

وقال جل شأنه:(**ما فرطنا فى الكتاب من شئ**) (الأنعام، آية ٣٨)

وفى الحديث الشريف.......

* وعن جبير رضى الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " **أبشروا، فإن هذا القرآن طرفه بيد الله وطرفه بأيديكم فتمسكوا به فإنكم لن تهلكوا ولن تضلوا بعده أبدا**) (رواه الطبر)

ودعانا الله سبحانه وتعالى الى اتباع ما جاء فيه خاصة وأن الحكمة من تشريع القرآن الكريم هو تحقيق مصالح الناس والعدل بينهم.

قال تعالى(**وان هذا صراطى مستقيما فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله ذلكم وصاكم به لعلكم تتقون**) (الأنعام، آيه ١٥٣)

وقوله عز شأنه فى موضع آخر:(**ومن يبتغ غير الإسلام دينا فلن يقبل منه وهو فى الآخرة من الخاسرين**) (آل عمران، آية ٥٨)

وفى الحديث الشريف:

* **عن ابن مسعود رضى الله عنه قال: خط رسول الله صلى الله عليه وسلم خطاً بيده ثم قال: هذا سبيل الله مستقيما، فأتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله) (أخرجه أحمد والحاكم وصححه)**

وفى القرآن الكريم كثير من الآيات القرآنية التى تؤكد المبادئ والعمليات الإدارية.

المرتكز الثانى: السنة النبوية:

إن سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم هى المصدر الثانى للتشريع فى الإسلام وهى كل ما قاله الرسول صلى الله عليه وسلم أو فعله أو رآه فأقره ولم ينكره، وقد أمر الله سبحانه وتعالى المسلمين فى عدد غير قليل من الآيات بطاعة الرسول.

قال تعالى:(**وأطيعوا الله ورسوله**) (الأنفال، آية ١)

وقوله عز من قائل:(**ومن يطع الله ورسوله ويخش الله ويتقه فأولئك هم الفائزون**) (النور، آية ٥٢)

ولقد أكد القرآن الكريم على أهمية الالتزام بما أكده الرسول صلى الله عليه وسلم من أحكام وأفعال.

قال تعالى(**وما آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوه**) (الحشر، أية ٧)

وقوله جل شأنه:(**يا أيها الناس قد جاءكم الرسول بالحق من ربكم**)

(النساء، آية ١٧٠)

فالسنة تعتبر مصدرا مهما للاداري المسلم في تعامله الوظيفي سواء فيما يتعلق بواجبات الوظيفة أو تعاملها مع الآخرين وقد أنعكس ذلك على الإدارة الإسلامية في عهد الخلفاء الراشدين والدولة السلامية من بعدهم حيث ضربوا أروع المثل في تعاملهم الإداري.

قال تعالى(**فان تنازعتم في شئ فردوه الى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر**) (النساء، آية ٥٩)

وقوله سبحانه: (**وأطيعوا الله ورسوله ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم**) (الأنفال، آية ٤٦)

وفي سنة النبي صلى الله عليه وسلم الكثير مما يتصل بالمبادئ الإدارية القويمة فقد ارسله الله بالهدى ودين الحق ليظهره على الدين كله وكان في أحاديثه صلوات الله وسلامه عليه لا ينطق عن الهوى، وفي متابعة سيرته وبالرجوع الى ما روى عنه من احاديث ما يدلنا على كيفية ادارة الدولة الإسلامية منذ نشأتها وما كان يحكم الناس من علاقات وطيدة قائمة على الحق والعدل. وبذا يجب علينا الالتزام بما جاء في سنته صلى الله عليه وسلم.

لأن الرسول صلى الله عليه وسلم لا يحكم إلا بما أنزل الله تعالى وفي تأكيد ذلك.

قال تعالى:(**فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في انفسهم حرجا مما قضيت ويسلموا تسليما**) (النساء،آية ٦٥)

* عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: "**ما أمرتكم به فخذوه وما نهيتكم عنه فأنتهوا**) (سنن أبن ماجة)

* **وعن أبي هريرة رضى الله عنه قال: قال رسول صلى الله عليه وسلم: "أتركوني ما تركتكم فإذا حدثكم فخذوا عني، فإنما هلك من كان قبلكم بكثرة سؤالهم، واختلافهم على انبيائهم"** (سنن الترمزي)

المرتكز الثالث: سيرة الخلفاء الراشدين والسلف الصالح:

أما سيرة الخلفاء الراشدين والسلف الصالح من حكام المسلمين ومفكريهم فإن فيها الشئ الكثير الذى يعجز القلم عن إحصائه فيما يتصل بالممارسة العملية للادارة قبل أن تعرف لها أصولا عملية، فكانت ممارستهم الحكيمة لسياسة الدول وتدبير شئونها سببا فى تدعيم أركانها وتوطيد بنائها، وكانت لأفكارهم ثمرة ناضجة تتمثل فى ظهور حضارة إسلامية متقدمة.

وفى عهد الخلفاء الراشدين كانت الدولة قد ترسخت أقدامها وأصبح التطور الادارى أمرا ضروريا وذلك للتوسع وتعدد مهام الإدارة فى عهدهم، لذلك تم فى هذا العهد ترسيخ مبدأ الشورى امتثالا لأمر الله سبحانه وتعالى واقتداء بسنة نبيه صلى الله عليه وسلم، وتم استحداث العديد من الدواوين كديوان الجند وديوان الخراج وايجاد نظام الوصف الوظيفى فى كتاب عهد التعيين وكذلك نظام الحسبة والعسس وتفويض السلطة فى حكم الأقاليم للولاة والعمال وغير ذلك من المهام الإدارية، كا شهدت الخلافة الأموية تطورا إدارياً كبيرا لاتساع رقعة الدولة وكذلك الحال فى الخلافة العباسية التى برزت بوضوح أكبر.

ولقد نما النظام الإسلامي الإداري فى الدولة الإسلامية على هدى التعاليم التى قررها الرسول الكريم وصارت قادرة على مواجهة التطور السريع والهائل الذى شهدته تلك الدولة فى عهد الخليفة عمر بن الخطاب الذى ضرب بنفسه المثل العملى للإفادة من النظم القديمة فى البلاد المفتوحة لبناء النظام الإدارى للدولة الإسلامية الناشئة مع تطعيم هذه النظم بالروح العربية الجديدة التى صقلها الإسلام.

وفى **الحديث** ما يدل على الاقتداء بالخلفاء الراشدين والسلف الصالح:

* عن حذيفة رضى الله عنة قال: رسول الله صلى الله عليه وسلم: "**إقتدوا باللذين من بعدى أبى بكر وعمر**" (رواه أحمد وابن ماجة والترمذى)

ثانياً : مفهوم إدارة المؤسسات الاجتماعية من منظور إسلامى والخصائص المميزة لها

لقد تعددت الآراء حول مفهوم الإدارة سواء من وجهه نظر تقليديـــة أو ربطها بالفكر الإداري الإسلامي أو بالجوانب التطبيقية التى سادت حقل الإدارة فى ارتباطها بالإسلام.

ونستطيع أن نميز بين ثلاثة إتجاهات هى:

الاتجاه الأول: مفاهيم ركزت على الفكر الادارى فى الاسلام.

الاتجاه الثانى: مفاهيم ركزت على الإدارة فى الإسلام فى جانبها التطبيقى.

الاتجاه الثالث: مفاهيم ركزت على إدارة المؤسسات الاجتماعية من وجهة نظر تقليدية.

وفيما يلى توضيحاً لتلك الاتجاهات

الاتجاه الأول: مفاهيم ركزت على الفكر الإداري فى الإسلام:

ومنها المفاهيم التالية:

- يرى البعض أن الفكر الإداري فى الإسلام يشمل مجموعـــة الآراء والمبادئ والنظريات الخاصة بحقل الإدارة والتى تستند اساسا الـــى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية.
- بينما يرى آخر أنه يعنى الآراء والمبادئ والنظريات التى ســـادت حقل الإدارة دراسة وممارسة عبر العصور والأزمنة، ويعتبر فكرا إسلاميا ما يصدر من هـــذه الآراء والمبـــادئ والنظريـــات وذلـــك بالاستناد الى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية الطاهرة.
- وفى رأى آخر يتمثل الفكر الإداري فيما نص عليه كتاب الله عـــز وجل والسنة النبوية الشريفة سواء بالقول أو الفعل أو التقرير وكذلك فيما نجده فى المصادر الأخرى كالإجماع والقياس.

كما يمكن استنباط الأسس التى يقوم عليها الفكر الادارى فى الإسلام مما جاء فى القرآن من محكم الآيات وما ورد عن النبى محمد صلى الله عليه وسلم من أحاديث وما أثر عنه من أعمال وكذلك ما نقل إلينا من سير الخلفاء الراشدين وما فعله السلف الصالح رضوان الله عليهم من أعمال.

الاتجاه الثانى: مفاهيم ركزت على الادارة فى الاسلام فى جانبها التطبيقى:

ومنها المفاهيم التالية:

* يرى البعض أنه إذا كانت الادارة بمفهومها العام هى القدرة علـى اسـتخدام الامكانيات المادية والبشرية المتاحة بأقصى كفاية لتحقيق أهداف معينـة فـإن الادارة فى الاسلام تستند الى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة الشـريفة وتقوم على أساس من القيم الانسانية التى كانت تسود المجتمع الإسـلامي فـى صدر الإسلام والممارسات الفعلية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم للنشـاط البشرى الجماعى وتنسيق بين مؤسساته فى توجيه ورقابة ومتابعة.

* بينما يرى آخر أنها إدارة ترتكز على القرآن خاتم الكتب السماوية وسنة خاتم الانبياء والرسل وأمامهم أجمعين عليه أفضل الصلاة والسـلام ، إدارة تنتمـى للإسلام الخالد على مر الأزمان وتغير الأمكنة.

* ويرى ثالث بأنها تعنى القدرة على استخدام الامكانيـات الماديـة والبشـرية المتاحة بأقصى كفاية لتحقيق أهداف معينة استنادا الى نصوص القرآن الكـريم وتوجيهات السنة الشريفة على أساس من القيم الانسانية

الاتجاه الثالث: مفاهيم ركزت على إدارة المؤسسات الاجتماعية من المنظور التقليدى: ومنها المفاهيم التالية:

* يرى البعض أن إدارة المؤسسات الاجتماعية عملية لتحديد وتحقيق اغـراض المنظمة من خلال جهد تعاونى منظم.

* بينما ينظر آخر إليها على أنها العملية التى تستخدم لأداء الأعمال بواسطة أو من خلال الأفراد والجماعات لاستخدام الموارد لانجاز الأهداف التنظيمية.

* وترى وجهة نظر أخرى بأنها عملية تدبير الاحتياجات المادية والبشرية والتوفيق فيما بينهما من خلال نسق متكامل لتحقيق أهداف محددة

* بينما يرى أخر أنها عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه وبأقل تكلفة، فى إطار الظروف البيئية المحيطة.

ويلاحظ على المفاهيم السابقة ما يلى:

* أن بعض المفاهيم السابقة ركزت على ربط الإدارة بمفهوم الفكر الإسلامي فيما عرف بالفكر الإداري فى الإسلام أو الفكر الإداري الإسلامي بينما ربط البعض بين الإدارة والإسلام فيما عرف بالإدارة الإسلامية أو الإدارة فى الإسلام وركز آخرون على الإدارة من منظور تقليدى.

* أن المفاهيم التى ربطت بين الادارة والفكر الاسلامى أيا كان المسمى ركزت على مجموعة الآراء والمبادئ والنظريات أى أنها تحت مسمى يؤكد أن الربط بين الادارة والاسلام أساسه الاستفادة والاستناد الى تلك الآراء والمبادئ والنظريات الاسلامية، بينما نجد أن المفاهيم التى ركزت على ربط الادارة بالاسلام ركزت على الممارسات الواقعية للادارة.

* أن المفاهيم التى ركزت على الفكر الإداري فى الإسلام أكدت أن الأساس الذى تستمد منه تلك الآراء والمبادئ والنظريات هو توجيها ت القرآن الكريم والسنة النبوية الطاهرة وإن كان بعض تلك المفاهيم قد أضاف الى هذين المصدرين ما نقل إلينا من سير الخلفاء الراشدين وما فعله السلف الصالح رضوان الله عليهم من أعمال أو الإجماع والقياس كمصادر يستقى منها هذا الفكر.

* أن المفاهيم التى ركزت على مفهوم الادارة فى الاسلام ربطت بين الادارة وبين ممارسة العمليات الادارية خاصة من الناحية التطبيقية فيما يعرف حاليا بوظائف أو عمليات الادارة من تخطيط وتوجيه ورقابة ومتابعة سواء ظهرت صراحة فى تلك المفاهيم أو عبر عنها ضمنيا، مع الاهتمام بان تلك الممارسات تستند الى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة الشريفة على أساس من القيم الانسانية لتحقيق الأهداف بأقصى كفاية سواء إقتصر ذلك على الدولة الإسلامية الأولى أو أيه ممارسات تقوم على هذا الاساس على مر الأزمان وتغير الأمكنة.

* يلاحظ إن المفاهيم التى تناولت إدارة المؤسسات الاجتماعية من منظور تقليدى:

١- لم تربط الادارة فى جانبها الفكرى أو التطبيقى بالفكر الاسلامى. ولم تضع فى إعتبارها التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة المجتمع من خلال الجهود الادارية التى تبذل لادارة المؤسسات الاجتماعية كما انها لم تركز على البعد فى أداء العمل الادارى.

٢- أغفلت تلك المفاهيم أن الهدف النهائى من ممارسة العمليات الادارية هو تحقيق مقاصد الشريعة الإسلامية فى المجتمع بما يحقق سعادة الانسان فى الدارين.

٣- ان هذه المفاهيم قد نبت أغلبها فى المجتمعات الأوربية ونقلت منها الى مجتمعنا المسلم ، كما أن أغلب تلك المفاهيم ركزت على العنصرَ المادى متناسية التوازن بين الجوانب النفسية والروحية والمادية كما أهملت تهذيب العقيدة وإصلاح النفس كأساس لتحقيق أهدافها.

وإنطلاقا من المفاهيم التى ركزت على الفكر الإداري فى الإسلام والإدارة فى جانبها التطبيقى ومن المآخذ السابق ذكرها التى ركزت على إدارة المؤسسات الاجتماعية من وجهة نظر تقليدية **يمكن من وجهة نظرنا اقتراح تعريف لإدارة المؤسسات الاجتماعية من منظور إسلامى فيما يلى:**

"هى اسلوب عمل جماعى يتضمن مجموعة من المبادئ والنظريات والممارسات الفعلية للعملية الادارية إعتمادا على منهج عقيدى مستمد من الشريعة الاسلامية لمساعدة العاملين فى المؤسسات الاجتماعية من أداء المسئوليات المنوطة بهم تبعا لمتطلبات وظائفهم لتحقيق هدف شرعى يؤدى الى سعادة افراد المجتمع الاسلامى فى الدارين"

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نحدد الخصائص التى تميز الأدارة من منظور إسلامى فى الخصائص والسمات التالية:

* الادارة فى الاسلام عالمية النظرة كالاسلام.
* الادارة فى الاسلام إدارة تحقق التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة المجتمع.
* الادراة فى الاسلام إدارة ذات كفاءة وجدارة وأخلاق.
* الادارة فى الاسلام إدارة شورية.
* الادارة فى الاسلام إدارة تهتم بالتوازن بين الحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان.
* الادارة فى الاسلام تعتمد فى أصولها وفروعها على شريعة الله الخالدة.

وفيما يلى توضيحا لتلك الخصائص تفصيلا:

الخاصية الألى: الإدارة فى الاسلام عالمية النظرة كالاسلام:-

تعتبر الادارة فى الاسلام عالمية النظرة كالاسلام فهى تدعوا الانسان للأخذ بالاسباب فى الدنيا والعمل الجاد لاسعاد نفسه فيها ومع ذلك عليه بالعمل الخالص لمقابلة المصير فى الآخرة يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم عامر بالايمان الصادق والعمل الخالص فى الدنيا.

ويترجم ذلك المعنى **"قول على ابن أبى طالب رضى الله عنه" أعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا وأعمل لآخرتك كأنك تموت غدا"** وذلك مصداقاً لقول الله سبحانه

وتعالى فى محكم التنزيل:

(ومن يبتغ غير الاسلام دينا فلن يقبل منه وهو فى الآخرة من الخاسرين)

(آل عمران، آية ٨٥)

وقوله تعالى **(وابتغ فيما آتاك الله الدار ولا تنس نصيبك من الدنيا)**

(القصص، آية ٧٧)

الخاصية الثانية: الادارة فى الاسلام إدارة تحقق التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة المجتمع:

تتسم الادارة في الاسلام بأنها تحقق التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة المجتمع فتعتبر مصلحة الفرد وسيلة يجب الاستعانة بها لتحقيق الهدف المطلوب وهو مصلحة الجماعة، كما أنها تسعى الى تحقيق العدالة والاستجابة لكل المتغيرات فى إطار تنفيذ أوامر الله وتحقيق المصالح المشروعة للمسلمين، وذلك الاهتمام بالفرد والجماعة يتم على أساس أنهم جميعا أساس المجتمع.

ولقد قررت الشريعة الإسلامية قررت المسئولية الفردية تأكيدا

لقوله تعالى: **(كل نفس بما كسبت رهينة)** (المدثر، آية ٣٨)

ولقوله جل شأنه: **(وان ليس للانسان الاما سعى)** (النجم، آية ٣٩)

وقولة سبحانه: **(فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره)**

(الزلزلة، آية ٨،٧)

وفى نفس الوقت أكدت على المسئولية المشتركة فأكدت على مسئولية الفرد عن المجتمع ومسئوليه المجتمع عن الفرد.

إمتثالا لقوله تعالى **(وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان)** (المائدة، آية ٢)

وفى الحديث الشريف:

* عن النعمان بن البشير رضى الله عنه- عن النبى صلى الله عليه وسلم قال: **"مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"** (رواه مسلم وأحمد)

* وقال صلى الله عليه وسلم:

"مثل القائم على حدود الله والواقع فيها كمثل قوم استهموا فى سفينة فصار بعضهم فى اسفلها وصار بعضهم فى أعلاها، فكان الذين فى أسفلها يمرون بالماء على الذين فى أعلاها، فتأذوا به، فاخذ فاسا فجعل ينقر أسفل السفينة فأتوه. فقالوا: مالك. قال: تأذيتم بى ولا بد من الماء. فإن أخذوا على يديه أنجوه ونجوا بأنفسهم وإن تركوه أهلكوه وأهلكوا أنفسهم.

(لرواه البخارى)

* عن أبى موسى رضى الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **"المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا. وشبك بين أصابعه".**

(متفق عليه)

الخاصية الثالثة: الادارة فى الاسلام إدارة ذات كفاءة وجدارة وأخلاق:

حيث أن الاسلام السباق الى كل خير قد سبق العالم بايجاد نظام الكفاءة وطبقه فى عهود الاسلام الزاهية، والاسلام بجانب اهتمامه بذلك فقد اهتم ايضا بأخلاقيات العامل المسلم واعتبر الأمانة الركن الثانى فى اسناد التكليف الى الأفراد، ومن هذا نرى جليا أن الادارة الاسلامية تربط بين الانسان كعنصر منتج فى العمل وبين سلوكه وبيئته الاسلامية وهذا يعكس بوضوح أن المنظمات الإدارية فى ظل الفكر الإداري الاسلامى ترتبط بعقيد الاسلام وأخلاق ،وأرتباط المنظمات الإدارية بعقيدة ربانية تسود المجتمع الاسلامى تجعل من تلك المنظمات منظمات ربانية أيضا تسعى الى تحقيق العدل بين العاملين وتنفيذ أمر الله سبحانه تعالى.

قال تعالى:**(إن خير من استأجرت القوى الأمين)** (القصص، آية ٢٦)

وفى الحديث الشريف:

* عن أبى هريرة رضى الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **"المؤمن القوى خير وأحبَ الى الله من المؤمن الضعيف وفى كل خير..."**

(رواه مسلم وابن ماجة)

* ويؤكد ذلك ما روى عن الرسول صلى الله عليه وسلم عندما طلب منه أبو ذر رضى الله عنه أن يوليه ولاية فقال صلى الله عليه وسلم:

"يا أبا ذر انك ضعيف وانها أمانة وانها يوم القيامة خزى وندامة، إلامن أخذها بحقها ووفى الذى عليه فيها" (اخرجه البخارى)

فالادارة فى الاسلام تقوم على أساس العقيدة والايمان بالله عز وجل وعلى أساس هذا الايمان يتوفر عنصر الرقابة الغيبية التى يستشعرها المرء المسلم فى نشاطه الادارى ولا يخفى ما يترتب على ذلك من إستاقامة فى كل أوجه النشاط، وألوان السلوك ومنها السلوك الادارى.

ونجد فى كتابات الماوردى وابن تيمية وغيرهما من علماء المسلمين العديد من الأراء التى تربط الإدارة الاسلامية بنظام الجدارة والكفاءة واعتمادها على الأخلاق وارتباط المنظمات الادارية فى الاسلام بالعقيدة الاسلامية.

الخاصية الرابعة: الإدارة فى الاسلام إدارة شورية:

لقد بلغ من اهتمام الاسلام بالشورى أن أصبحت ركنا من أركان الادارة، ولهذا نرى الرسول صلى الله عليه وسلم فى العديد من المواقف يستشير أهل الرأى وهذا دليل على مكانة الشورى فى الاسلام، واهتمام الرسول صلى الله عليه وسلم بالشورى مبنى على التوجيه الالهى الذى ورد فى العديد من السور.

قال تعالى: (**فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين**) (آل عمران، آية ١٥٩)

وقوله عز من قائل: (**والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون**) (الشورى، آية ٣٨)

وفى الآيتين الكريمتين نجد أن الله سبحانه وتعالى أمر بأسلوب الادارة بالأهداف قبل قرون من اهتداء البشرية لمثل هذا الاسلوب الربانى القويم.

يؤكد ذلك كثير من الأحاديث النبوية الشريفة منها:-

* عن أنس رضى الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "**ما خاب من استخار ولا ندم من استشار**" (رواه الطبرانى)

* عن أبى السائب رضى الله عنه. قال: رسول الله صلى الله عليه وسلم: "**دعوا الناس يصيب بعضهم من بعض فإذا استنصح أحدكم أخاه فلينصحه**"

(رواه الطبرانى)

* وعن عبد الرحمن بن غنيم أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال لابى بكر وعمر: "**لو اجتمعتما على مشورة ما خالفتكما**"

(رواه أحمد)

والشورى ليست مطلقة وإنما مقيدة فى حدود ونطاق مالم يرد فيه نص من القرآن الكريم أو السنة وفيما لا يخرج عما جاء فيهما.

وترجع أهمية الشورى فى الادارة الى أن اتخاذ القرارات يجب أن تقوم على المناقشات وتبادل الآراء مما يؤدى الى سلامة التصرف وترشيد القرارات وفق أحدث الاتجاهات الادارية.

ويتصدر مبدأ الشورى جميع المبادئ الدستورية والإدارية فـي الفكـر الاسلامى، فإذا كانت الادارة الحديثة قد عرفت قيمة الأجهزة الاستشـارية فـي الإدارة المعاصرة فإن التنظيم الادارى الاسلامى عرفها وطبقها منذ عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم.

والإدارة الشورية تدفع الفرد العامل فى الادارة على العمل والمشـاركة فى مسئولية إدارة المنظمة الإدارية كما تجعل القياديين فى المنظمة يلتزمون بهذا النمط والأسلوب من الادارة وذلك لاعتبار الشورى فريضة فرضـها الله علـى المجتمع المسلم.

الخاصية الخامسة: الإدارة فى الإسلام تهتم بالحاجـات النفسـية والروحيـة والمادية للإنسان:

بحكم أن الانسان مادة وروح فإن حاجاته ودوافعه ليست مادية فحسـب تتمثل فى الأكل واللبس والمشاركة والسكن...الخ، وانما له حاجـات ودوافـع اخرى روحية تتمثل فى التعبد والتثقيف والمشاركة الوجدانية..الـخ، والانسـان السوى هو الذى يوفق بين احتياجاته المادية بمختلف أنواعها وبـين احتياجاتـه الروحية بمختلف صورها فلا يتجاهل إحداها على حسـاب الأخـرى فيضـل ويشقى، خاصة وأن الانسان فى منهج الاسلام ليس روحا فقط كما تدعى بعض المذاهب الفلسفية فتحاول جاهدة أن تبرز الجانب الروحى على بقيـة الجوانـب الأخرى وليس جسدا فقط كما تدعى أخرى بل إن الانسان فى منهج الاسلام عقل وجسد وروح وأى تجاهل لاى من هذه الثلاث يبعدنا عن التصـور الصـحيح للإنسان. فالإنسان مخلوق من طين....

يقول الخالق جل وعلا: **(ولقد خلقنا الإنسان من سلالة من طين)**

(المؤمنون، آية ١٢)

من هذا يتكون جسده ثم تنفخ الروح فى هذا الجسد....

يقول سبحانه وتعالى: **(فإذا سويته ونفخت فيه من روحى فقعوا له ساجدين)** (الحجر، آية ٢٩)

إذن هذا المخلوق مكون من عنصرين هما الروح والجسد وعليه لا بـد من الموازنة بين المكونين لهذا المخلوق الذى أحسن سبحانه وتعالى خلقه، تلـك الموازنة بين الروح والجسد أقرها الإسلام....

يقول سبحانه وتعالى: **(وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا)** (القصص، آية ٧٧)

وفى الحديث الشريف...

* عن أنس رضى الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسـلم: **"إن الله ليرضى عن العبد أن يأكل الأكل فيحمده عليه، أو يشرب الشربة فيحمده عليها"** (رواه مسلم)

* عن أبى هريرة رضى الله عنه أن النبى صلى الله عليه وسلم قـال: **الإيمـان بضع وسبعون شعبة فأفضلها قول لا إله إلا الله، وأدناها إماطـة الأذى عـن الطريق، والحياء شعبة من الايمان"** (رواه البخارى)

على ذلك تستند الإدارة فى الإسلام فى تعاملها مع العامل وتقدر أن لـه احتياجات روحية ونفسية ومادية تقيم بينها الموازنة بحيث لا يطغى أحدها على الآخر، وعليه نجد المسلم يؤدى عمله بكل جد وإخلاص وبكل قوة وحماس، لهذا سعت الإدارة الإسلامية فى مختلف عصورها الزاهية إبان عهد الرسول صـلى الله عليه وسلم وعهد خلفائه الراشدين الى تحقيق العدالة الاجتماعية فى المجتمع الاسلامى عموما.

الخاصية السادسة: الإدارة فى الإسلام تعتمد فى أصولها وفروعها على شريعة الله الخالدة:

تعتمد الإدارة فى الإسلام فى أصولها وفروعها على شريعة الله الخالدة فمرجعها ومصدرها هو الله سبحانه وتعالى سواء كانت فى صورة مبادئ وأصول أم أنظمة وتطبيقات، فالأنظمة والتطبيقات الإدارية الإسلامية وإن كانت وضعية باعتبارها جهود الأئمة والمجتهدين فى استنباطها فى مجال الإدارة الإسلامية شأنه شأن الباحث فى أى مجال اسلامى آخر هو تطبيقى يظهر ويكشف عن حكم فى المسألة المطروحة وذلك حسب ظنه واعتقاده لا حسب الحقيقة والواقع التى لا يعلمها إلا الله تعالى.

فللإدارة فى الإسلام ذاتية ربانية ونبوية تطرح الواقع وتهزم كل الاطروحات الفكرية البشرية لأنها تستمد أصولها من العليم الخبير بأحوال البشر الذى يعلم السر وأخفى، وهذا يعنى أن الإدارة فى الإسلام تطبيق للمبادئ الأساسية فى كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم.

فمبدا الطاعة ورد فى قوله تعالى:

(وأطيعوا الله وأطيعوا الرسول، وأولى الأمر منكم) (النساء، آية ٥٩)

وفى الحديث الشريف

* ما رواه أبن عمر عن رسول الله صلى الله عليه وسلم حيث قال: **"على المرء السمع والطاعة فيما أحب، وكرة، إلا أن يؤمر بمعصية، فلا سمع ولا طاعة"** (متفق عليه)

ومبدأ المشاورة فى

قوله تعالى: **(فاعف عنهم، واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر)**

(آل عمران، آية ١٥٩)

ومبدأ المسئولية ورد فى الحديث الشريف:-

*عن ابن عمر رضى الله عنه عن النبى صلى الله عليه وسلم قال: **كلكــم راع وكلكم مسئول عن رعيته)** (متفق عليه)

وهذه المبادئ الإسلامية ثابتة فلا يمكن مخالفتها أمــا بالنســبة لهيكــل التنظيم الادارى وشكله وتقسيماته فهذا أمر غير ثابت يمكن أن يتغير بما يتفــق مع المصلحة العامة.

الفصل السادس عشر

وظائف إدارة المؤسسات فى ضوء التصور الإسلامى

- مقدمة.
- أولاً: التخطيط الإدارى.
- ثانياً: توظيف القوى البشرية.
- ثالثاً: التنظيم الإدارى.
- رابعاً: التمويل.
- خامساً: الأشراف.
- سادساً: الأشراف والتوجيه.
- سابعاً: العلاقات الإنسانية والتعامل مع الغير.

مقدمة:

ترتبط النشأة الحقيقة للإدارة فى الإسلام بقيام الدولة الإسلامية على يد نبى الإسلام صلى الله عليه وسلم الذى ختم برسالته الرسالات السماوية وختم بما أوحى إليه القرآن الكتب السماوية.

ووظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة لم تكن بنفس السميات، ولكن العبرة بأن الإدارة فى الإسلام كانت تطبق كل تلك العمليات تطبيقاً أفضى إلى أن تكون مجتمع الكفاية والعدل فى عهد الرسول وعهود الخلفاء الراشدون من بعد ويكون مجتمع الكفاية والعهد هو أسمى غاية لأية نظرية إدارية أو أى فكر إدارة على الأرض باعتباره ذلك المجتمع الذى يتميز بعلائق المحبة والثقة والإيثار بين أفراده، مع الوضع فى الاعتبار أن الإسلام فى فكرة الإدارى والعملى قد عرف وتطرق وبحث تلك الوظائف المتعارف عليها فى الفكر الإدارى الحديث وطبقتها فى الحياة العملية لإدارة الدول الإسلامية ولكننا عندما نعمد إلى ضرب مثال تطبيقى لأى مفهوم أو مصطلح بين عصور خلت فى صدر الإسلام وبين عصرنا الحديث فلاشك أن لكل عصر صياغته التعبيرية ومصطلحاته العملية الخاصة به والمختلفة من عصر لأخر وأن كان المضمون والمحتوى واحد لأننا لا نتوقع أن نعثر على صياغات عملية جاهزة لمفاهيم ومبادئ الإدارة.

وفيما يلى سنحاول توضيح أمثلة تطبيق وظائف الإدارة فى ضوء التصور الإسلامى وأهم تلك الوظائف:

- أولاً: التخطيط الإدارى.
- ثانياً: توظيف القوى البشرية.
- ثالثاً: التنظيم الإدارى.
- رابعاً: التمويل.
- خامساً: الأشراف.
- سادساً: الأشراف والتوجيه.
- سابعاً: العلاقات الإنسانية والتعامل مع الغير.

وفيما يلى توضيح لتلك الوظائف:

ولسوف نتناول الفكر الإدارى فى الإسلام من خلال توضيح وظائف الإدارة ومفاهيمها ومبادئها فيما يلى:

أولاً: التخطيط الإدارى

يحث الإسلام على التخطيط القائم على أساس من الإمكانيات المتاحة وصولاً إلى هدف محدد.

يقول الله تعالى :"وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم...." (سورة الأنفال، ٦٠)

حيث الهدف هو إرهاب العدو فى حدود الطاقة الممكنة من القوّة البشرية وغير البشرية من أدوات الحرب.

ولما كان التخطيط لأى عمل لابد أن يقوم على الحقائق التى ينبغى تقصيها بدقة وعمق فإن القرآن يوضح أن الذين لا يعتمدون على الحقائق ويستندون إلى الظن يضلون عن أهدافهم.

قال الله تعالى :"وما يتبع أكثرهم إلا ظناً أن الظن لا يغنى من الحق شيئاً أن الله عليم بما يفعلون" (سورة يونس، ٣٦)

فأى شئ يستهدف المستقبل لابد وان يعتمد على العلم بحقيقة الأمور قبل تقرير القيام به.

ولقد كان النبى "صلى الله عليه وسلم"... يخص الناس على مواجهة المستقبل- أى التخطيط له-

فقال " صلى الله عليه وسلم: "ولأن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكنفون الناس أحساناً" (متفق عليه).

ولقد كانت الخطوات التى مرت بها الدعوة الإسلامية أعظم دليل على إتباع منهج التخطيط حيث مرت دعوة " النبى صلى الله عليه وسلم" بمراحل متعددة كل منها ذات طابع خاص يتميز به عن سواها، وتعتبر المرحلة السابقة بمنزلة الإعداد والتمهيد للمرحلة التالية، والمراحل هى المرحلة التمهيدية التى سبقت الوحى تلتها مرحلة النبوة، ثم الدعوة للرسالة سراً، فالإعلان بدعوة قبائل العرب جميعاً للدخول فى دين الله، وأخيراً مرحلة عالمية الدعوة.

وهناك دلائل كثيرة على تقدم الفكر الإدارى فى الإسلام فى مجال التخطيط طويل المدى وقصير المدى. ومن ذلك قول على بن أبى طالب كرم الله وجهه: "أعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً وأعمل لأخرتك كأنك تموت غداً".

ومن أهم الاعتبارات التى تراعى فى تطوير التخطيط وبرامج وخدمات المؤسسات الاجتماعية فيما يلى:

- الأخذ بالأسباب والاستفادة من دروس الماضى على أساس من الاعتماد على الله سبحانه وتعالى والتوكل عليه.
- أن يسعى التخطيط لتحقيق هدف شرعى يوازن بين إشباع الحاجات المادية والروحية والنفسية للمستفيدين من خدمات المؤسسات الاجتماعية.
- التخطيط على أساس من الإمكانيات المتاحة وصولاً لتوفير خدمات المؤسسة الاجتماعية.
- اعتماد الخطط على الحقائق التى ينبغى تقصيها بدقة.
- الاهتمام بالتخطيط المرحلى القائم على أساس من الشورى بين العاملين بالمؤسسة.

ثانياً: توظيف القوى البشرية.

قال تعالى :"إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل أن الله نعما يعظكم به أن الله كان سميعاً بصيراً"

(النساء، ٥٨)

وقوله تعالى :"يا أيها الذين أمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم فإن تنازعتم فى شئ فردوه إلى الله والرسول أن كنتم تؤمنون بالله واليوم الأخر ذلك خير وأحسن تاويلاً. (النساء ،٥٩).

حددت هاتان الآيتان مفهوم الوظيفة العامة فى الإسلام حيث يعتبر كل فرد فى المجتمع مكلفاً ومطلوباً منه أن يقوم بواجباته نحو ربه ونحو نفسه ونحو المجتمع الذى يعيش فيه، حيث ينظر الإسلام للموظف على أنه الحارس الأمين وعليه أن يخلص للمنظمة التى يعمل فبها.

أما عن شروط الإسلام فى الالتحاق بالوظيفة العامة فتضمنتها الآية الكريمة فى قوله تعالى :"قالت أحداهما يا أبت أستأجره إن خير من أستاجرت القوى الأمين" (سورة القصص، ٢٦.)

فهذه الآية الكريمة نصت على شرطين من شروط الإسلام فى التعيين وهما القوة (مبدأ التصنيف فى شغل الوظائف الحالية). الأمانة.

كما يؤكد الإسلام مبدأ الرجل المناسب فى المكان المناسب وضرورة انتقاء الرؤساء والولاة بدقة بشرط إلا يكون الرجل حريصاً عليها.

يقول "صلى الله عليه وسلم" ... أنا والله لا نولىُ على هذا العمل أحداً سأله ولا أحداً حرص عليه" (أخرجه البخارى)

هذا وكان الرسول "صلى الله عليه وسلم" يتخير الرؤساء والعمال الذين يعينهم فى مهام يحددها لهم من بين أولى الدين والعلم، وكان يختارهم من بين المنظور إليهم فى العرب لكى يكون لهم سلطان على المؤمنين وذلك تطبيقاً لقوله تعالى : "... يأيها الذين أمنوا لا تتخذوا بطانة من دونكم لا يألونكم خبالا ودواما عنتم قد بدت البغضاء من أفواههم وما تخفى صدورهم أكبر قد بينا لكم الآيات أن كنتم تعقلون" (سورة آل عمران، ١١٨) وهذا يشير إلى أمانة الشخص فى القيام بعمله.

وفضلاً عن ذلك كان "عمر بن الخطاب" يضع بعض من يوليهم أمور المسلمين موضع الاختبار ليثبت من قدراتهم قبل توليتهم، ومن ذلك مثلا أن "كعب بن سِوَر" كان جالساً عند "عمر" فجاءته أمرآة تشكو زوجها فقال "لكعب" أقض بينهما، فلما قضى وأعجبه قضاءه قال لكعب: "أذهب قاضيا على البصرة".

ولقد حدد الإسلام واجبات الموظف العام فى التصور الإسلامى فيما يلى:

* الالتزام بأحكام الشريعة وتنفيذها: وذلك بتطبيق أحكامها، وتجنب ما يؤدى إلى مخالفة هذه الأحكام الواردة فى القرآن والسنة والإجماع والقياس.

قال الله تعالى :" وأن هذا صراطى مستقيماً فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله ذلكم وصاكم به لعلكم تتقون" (سورة الأنعام، ٥٣).

ويقول الله تعالى :"يا أيها الذين أمنوا لا تتبعوا خطوات الشيطان" (سورة النور، ٢١).

- **أداء العمل بالشكل المرضى:** وبأقصى الإمكانيات المتوفرة امتثالاً لأمره تعالى فى قوله :" وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسئولاً"

(سورة الإسراء، ٣٤)

ويقول النبى "صلى الله عليه وسلم" فى حديثه الصحيح "أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (متفق عليه).

- **الأمانة وعدم استغلال الوظيفة لمصالحه الخاصة:** إذ يعتبر استغلال الموظف لمنصبه خيانة للأمانة.

قال تعالى :"يا أيها الذين أمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون" (سورة الأنفال، ٢٧).

- **طاعة الرؤساء وتنفيذ أوامرهم طالما لا تخالف الشريعة:** ولقد أكد القرآن الكريم ذلك.

فى قوله تعالى :"يا أيها الذين أمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم" (النساء، ٥٩)

وهذه الطاعة مقيدة بالدستور العام وهو الشريعة الإسلامية.

ويقول صلى الله عليه وسلم :"... السمع والطاعة على المسلم فيا أحب وكره مالم يؤتمر بمعصية" (رواه البخارى ومسلم).

- **تحرى مصلحة المرؤوسين وإسداء النصح لهم.**

قال رسول الله صلى الله علية وسلم :"ما بعث الله من نبى ، ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه، وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه فالمعصوم من عصمة الله" (رواه البخارى).

- **تجنب الفساد:**

قال تعالى :"ولا تفسدوا فى الأرض بعد إصلاحها وأدعوه خوفاً وطمعاً إن رحمت الله قريب من المحسنين" (سورة الأعراف، ٥٦)

وقال تعالى :"وإذا تولى سعى فى الأرض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل والله لا يحب الفساد" (سورة البقرة، ٢٠٥).

وقال تعالى :"ولا تلبسوا الحق بالباطل وتكتموا الحق وأنتم تعلمون" (سورة البقرة، ٤٢).

أما حقوق الموظف فى ضوء الشريعة الإسلامية فتتضمن:

- **تقاضى الأجر:** وهو يعتبر حقاً مكتسباً مقابل ما يؤديه الموظف من أعمال، والأجر قد يكون مالاً حاضراً أو ديناً، وقد يكون أداء منفعة أو عملاً معيناً كما ورد فى القرآن الكريم فى قصة موسى مع شعيب عليهما السلام "قال أنى أريد أن أنكحك إحدى أبنتى هاتين على أن تأجرنى ثمانى حجج فإن أممت عشراً فمن عندك وما أريد أن أشق عليك ستجدنى أن شاء الله من الصالحين" (سورة القصص، ٢٧).

وقال عليه الصلاة والسلام:"أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".

(رواه ابن ماجه)

عن النبى صلى الله علية وسلم قال "قال الله تعالى:" ثلاثة اناخصمهم يوم القيامة رجل أعطى بى ثم غدر، ورجل باع فأكل ثمنه، ورجل أستأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعطيه أجره" (رواه البخارى).

- **عدم الإرهاق فى العمل:** فلا يجوز زيادة ساعات العمل أو كميته عن القدر المحدد لأن فى ذلك أضعافاً لقدرته الإنتاجية مما يضر بمصلحة الموظف بما لا يطيقه.

وذلك امتثالاً لقوله تعالى :"لا يكلف الله نفساً إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت" (سورة البقرة، ٢٨٦).

ويوقل صلى الله عليه وسلم :"إخوانكم خولكم جعلهم الله تحت أيديكم. فمن كان أخوة تحت يده فليطعمه مما يطعم، وليلبسه مما يلبس، ولا تكلفوهم مالا يطيقون فإن كلفتموهم فأعينوهم". متفق عليه).

- توفير خدمات الرعاية الاجتماعية للموظف: حيث أمر الإسلام بتوفير هذه الخدمات، والرسول الكريم يضرب مثلاً رائعاً يبين كيف أن الإسلام يعمل على راحة العاملين.

يقول صلى الله عليه وسلم "من ولى لنا عملاً وليس له منزل فليتخذ منزلاً أو ليست له زوجة فليتزوج أو ليس له خادم فليتخذ خادما أو ليست له دابة فليتخذ دابة" وكان ذلك بلا ريب من مال المسلمين لأن الراحة التى ينالها العاملون توفر خيراً على الجماعة الإسلامية.

- الحصول على الأجر بقدر العمل: حيث يوجب الإسلام أن يكون الأجر موازياً للعمل الذى قدمه الأجير دون ظلم.

يقول الله تعالى :.... ولا تبخوسا الناس أشياءهم"

(الأعراف، ٨٥).

ويقول تعالى :"ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون"

(الاحقاف، ١٩).

أن تكون قيمة الأجر معلومة: يشترط الإسلام أن تكون قيمة الأجـرة معلومـة محددة.

فالرسول "صلى الله عليه وسلم يقول" من أستأجر أجيرا فليسم له أجره".

(رواه أحمد).

وذلك حتى يطمئن بال الموظف ولا يتعرض فيما بعد لأى احتمال من احتمالات الغبن.

ويمكن الاستفادة بما جاءت به الإدارة فى الإسلام فكراً وتطبيقاً فى هذا المجـال من خلال مراعاة الاعتبارات التالية:

- إسناد الوظائف لمن هم أهل الكفاءة والجدارة واختيار الأمثل فلأمثل.
- تقليد الوظيفة تحت الاجتبار ووضع الرجل الملائم فى المكان الملائم.
- تحديد واجبات العاملين فى المؤسسات الاجتماعية فى ضوء ما حددتـه الشريعة الإسلامية.
- تحديد حقوق العاملين فى ضوء ما حددته الشريعة الإسلامية.
- الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين بالمؤسسات الاجتماعية.

ثالثاً: التنظيم الإدارى:

هناك آيات فى كتاب الله سبحانه وتعالى يقف أمامها الإنسان مبهوراً عندما يفكر فى مدلولها على ضوء الفكر الإدارى الحديث فننظر مثلا إلى البنيان الذى يقوم عليه مجتمع المؤمنين.

يقول سبحانه وتعالى:" والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله أولئك سيرحمهم الله أن الله عزيز حكيم" (التوبة ،٧١).

أى أنهم يرأس بعضهم بعضاً حتى تنتقل بينهم الأوامر والنواهى (تسلسل السلطة) بسلاسة فيما بينهم وفى هذا حدث على تنظيم المجتمع وفق بناء متدرج يسهل فيه الاتصال لتحقيق أهداف الأمة الإسلامية.

ولقد عرفت الدولة الإسلامية منذ صدر الإسلام نوعاً من التنظيم الإدارى ففى عهد الرسول "صلى الله عليه وسلم" "كان الرسول (ص) يمثل السلطة العليا للجهاز الإدارى يساعده من يختاره من المسلمين الأوائل والذين تكون منهم مجلس الشورى الذى شهد له بالعقل والفضل والتفانى فى الدعوة الإسلامية وهم سبعة من المهاجرين وسبعة من الأنصار، كما كان له صاحب السر "حذيفة بن اليمان" وأمين خاتمه وهو "الحارث بن عوف" وحنظلة بن الربيع" ، كما كان يكتب له نفر من أجل الصحابة منهم "على بن أبى طالب" الذى كان يكتب العهد والصلح وممن كتب له أيضاً "أبو بكر" و"عمر" و"عثمان" و"الزبير" و"خالد بن الوليد".

وعرفت الدولة الإسلامية نظام الوزارة فالنبى "صلى الله عليه وسلم" كان يشاور أصحابه فى الأمور الخاصة والعامة، ويخص "أبا بكر" ببعض الأمور حتى أن بعض العرب أطلقوا عليه وزير النبى "وإن كان هذا الاسم له يتخذ صيغة الرسمية لبساطة الإسلام.

ولقد تعدل الهيكل التنظيمى فى عهد الخلفاء الراشدين تبعاً لمقتضيات الموقف والظروف.

ففى عهد " أبى بكر" أسند القضاء إلى "عمر بن الخطاب" والأشراف على الأسرى "على بن أبى طالب" وأسندت أمانة بيت المال إلى " أبى عبيدة بن الجراح"، وقد ظل مجلس الشورى كمؤسسة استشارية ثابتة، وكتب للخليفة "أبى بكر" الصحابة الذين كانوا يكتبون فى عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، ولقد اختار " أبو بكر" القضاة وأرسلهم للأمارات، وكان يختار بعض القضاة بناء على توجيه الولاة أيضاً.

ولقد سلك "عمر بن الخطاب" الدرب الذى سلكه "الرسول (ص)" وسلكه "ابو بكر" فى التنظيم الإدارى وقد أضاف إليه مؤسسات جديدة تبعاً للتوسع الذى حدث فى رقعة الدولة الإسلامية فقد ظل مجلس الشورى فى عهده مؤسسة استشارية فى كل أمور الحكم والإدارة، واحتفظ بإدارة بيت المال لنفسه ووزع باقى الأعمال على الصحابة، وكان "عمر" أول من وضع نظام الدواوين فى الإسلام مثل دواوين الفرس والروم- فأسس ديوان الخراج والأموال، وديوان الإنشاء وديوان الجند. ومن إبداعاته فصل القضاء عن الإدارة فى الولايات، وفصل أمين الخراج والأموال عن سلطة أعمال الولايات.

ولقد كان للتنظيم الإدارى أثر بالغ فى نتائج المعارك الحربية التى خاضتها جيوش المسلمين، فمثلا
حينما توجه "خالد بن الوليد" لمحاربة الروم

كان جيشهم يبلغ أضعاف جيش المسلمين- اعتمد "خالد" على التنظيم كأداة لكسب الحرب، فقسم جيشه إلى خمسة أجزاء هى مقدمة، مؤخرة، ميمنة، ميسرة، قلب، وعين لكل جزء أميراً مسئولاً عنه، وقسم الجيش تقسيماً هرمياً إلى وحدات، الأمر الذى جعل خطته تتميز بوحدة التوجيه تنساب فيها الأوامر من أعلى إلى أسفل مما يسر له الغلبة على الروم فى معركة اليرموك.

ويلاحظ أن الإسلام راعى كثيراً من عناصر التنظيم الإدارى ، بمفهومه الحديث ومنها:

- تفويض السلطة: حيث قامت الدولة الإسلامية فى عهد النبى "صلى الله عليه وسلم" على أساس خطة هدفها نشر دين الإسلام تقوم سياستها على الحق والعدل، وكان هناك تفويض لبعض الصحابة فى عدد من السلطات كقيادة الجيوش وإمامة الناس فى غيبة الرسول (ص) وجباية المال.... الخ.

كما كان "عمر بن الخطاب" رضى الله عنه يطلق الحرية لعماله فى الشئون الوظيفية ويقيدهم فى المسائل العامة إلا أنه كان يفوضهم بعضاً من سلطاته ويراقب عملهم فى حدود ذلك التفويض الأمر الذى يتفق مع مبدأ اللامركزية الإدارية. وكان رضى الله عنه إذا اختار عاملاً فإنما يكون ذلك وفق مقاييس معينة، فإنه كثيراً مت قال :" أن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين فى غير ضعف والقوى فى غير عنف" فكان هذا أبلغ ما قيل فى صفات القائد الكفء الذى يمكن أن تفوض له السلطات.

- تقسيم العمل: أن القرآن الكريم يزخر بالآيات التى تدل على ذلك، ولننظر كيف ينظم القرآن صلاة الجماعة وقت الحرب إذا خشى المسلمون هجوم الأعداء فلقد أمر الله بتقسيمهم إلى طوائف بعضها يصلى والأخر يحمى لكى يتاح للجميع أن يصلى بالتناوب مع استمرار الحماية من العدو.

يقول الله تعالى :" وإذا كنت فيهم فأقمت لهم الصلاة فلتقم طائفة منهم معك وليأخذوا أسلحتهم فإذا سجدوا فليكونوا من ورائكم ولتأت طائفة أخرى لم يصلوا فليصلوا معك وليأخذوا حذرهم وأسلحتهم ود الذين كفروا لو تغفلون عن أسلحتكم وأمتعتكم فيميلون عليكم ميلة واحدة ولا جناح عليكم إن كان بكم أذى من مطر أو كنتم مرضى أن تضعوا أسلحتكم وخذوا حذركم إن الله أعد للكافرين عذاباً مهيناً. (النساء، ١٠٢)

ثم أن القرآن يؤكد على توزيع الاختصاصات بين الناس، حيث يقسمهم وقت الحرب إلى فرق، ويقسم كل فرقة إلى فئة محاربة وأخرى تتفقه في الدين. مثلما ورد في قوله تعالى:"وما كان المؤمنون لنفروا كافة فلولا نفر من كل فرقة منهم طائفة ليتفقهوا في الدين ولينذروا قومهم إذا رجعوا إليهم لعلهم يحذرون" (التوبة ،١٢٢).

كما قامت الدولة الإسلامية في عهد الرسول (ص) على أساس من توزيع الاختصاصات وتقسيم العمل فكان هناك مجلس الشورى، صاحب السر، أمين الخاتم، كاتب الرسول.... الخ.

- نطاق الأشراف: فالإسلام لا يرهق المسلمين وإنما يراعى قدرتهم وطاقاتهم التي أودعها الله سبحانه وتعالى داخل أجسام ونفوس عباده.

يقول جل شأنه "لا يكلف الله نفساً إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت".

- التسلسل الإداري: لو تمعنا النظر فيما ورد عن التسلسل الإداري أو التدرج الهرمي في التنظيم وما يصاحبه من سلطات ومسئوليات لوجدنا أن القرآن الكريم أوضح ذلك بجلاء.

قال تعالى :" وهو الذي جعلكم خلائف الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم في ما آتكم أن ربك سريع العقاب وأنه لغفور رحيم" (الانعام ،١٦٥). فلقد ورد في الآية حكمة هذا التنظيم المتسلسل وعلاقته بالمسئولية المترتبة على ما يتوفر للناس من قدرات تحدد تمايزهم.

كما يورد القرآن الكريم غرض التنظيم المتسلسل من حيث تقسيم العمل بين الناس وتحديد السلطات بينهم بحيث تهيمن المستويات الأعلى على المستويات الأدنى.

حيث قال سبحانه وتعالى :"أهم يقسمون رحمت ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخرياً...." (الزخرف، ٣٢).

كما أن الدرجات القيادية فى الدولة الإسلامية كانت تسير في تسلسل هرمي وضع أساسه "عمر بن الخطاب" مستهدفاً به تماسك البلاد وإدماجها لتكون أمة واحدة، وكان أمراء الأقاليم فى عهده يسمون "عمالاً" ثم أطلق عليهم لقب "الولاة" وكان هذا الوالى أو العامل يقوم بإمامة الناس فى الصلاة والفصل في الخصومات وقيادة الجند وجمع المال و... الخ، وبلغ ذلك التسلسل أحكامه في عهد "الرشيد" حيث كان الخليفة يرأس الوزير، والوزير يشرف ويوجه أمراء الولايات وأمير الولاية يرأس عمال المناطق فيها... الخ.

ويمكن تحديد الاعتبارات التى يجب أن تراعى عند تقييم وتنظيم الهيكل فيما يلى:

- أن يهدف فى التنظيم الإدارى لتحقيق هدف شرعى.
- مراعاة التخصيص وتقسيم العمل وتجديد ضوابطه يمات يكفل حسن الأداء.
- التدرج الرئاسى على أساس المعايير العملية والتقوى.
- إدارة المؤسسة الاجتماعية على أساس من وحدة الأمر ووحدة التوجيه كأساس لتحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة فى الإسلام عند اختيار وتنمية العاملين بمؤسسات الإدارة.

ويمكن تحديد الاعتبارات التى يجب أن تراعي غند تقييم وتنظيم الهيكل فيما يلى:

- أن يهدف فى التنظيم الإدارى لتحقيق هدف شرعى.
- مراعاة التخصيص وتقسيم العمل وتحديد ضوابطه يمات يكفل حسن الأداء.
- التدرج الرئاسى على أساس المعايير العملية والتقوى.
- إدارة المؤسسة الاجتماعية على أساس من وحدة الأمر ووحدة التوجيه كأساس لتحقيق أهدافها.

رابعاً : التمويل

جاء الإسلام يحمل معه أفضل نظام فدعى إلى تحصيل الأموال من خلال مختلف الأساليب المشروعة ومنها التجارة .

قال تعالى : " لإيلاف قريش إيلافهم رحلة الشتاء والصيف "

وهناك الزراعة حيث يوجهنا القران الكريم إلى إحياء الأرض وزراعتها واستثمارها.

يقول تعالى : "فلينظر الإنسان إلى طعامه، أنا صببنا الماء صبا، ثم شققنا الأرض شقاَ، فأنبتا فيها حبا، وعنبا وقصبا، وزيتونا ونخلا، وحدائق غلبا، وفاكهة وأبا، متاعا لكم ولأنعامكم. *

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من نصب شجرة فصبر على حفظها والقيام عليها حتى تثمر كان له فى كل شيء يصاب من ثمرها صدقة عند الله عز وجل".

وأشار الإسلام إلى صناعة الحديد.

قال تعالى: " وأنزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنافع للناس".

وصناعة الملابس.

قال تعالى: "قيل لها ادخلى الصرح فلما رأته حسنته لجة وكشفت عن ساقيها قال إنه صرح ممرد من قوارير" *

وأشار للصيد

قال تعالى: "وهو الذى سخر البحر لتأكلوا منه لحما طريا وتستخرجوا منه حلية تلبسونها"

ولقد حدد الإسلام الموارد المالية فى:

١- الزكاة بأنواعها متمثلة فى زكاة النقود وزكاة عروض التجارة، وزكاة الزروع والثمار ،.زكاة النعم * الإبل والبقر والغنم* وهذه الزكاة ليست

منحة أو إحسانا من الفرد بل أنها ضريبة يجب على الفرد أداؤها قال تعالى : "خذ من أموالهم صدقة تطهيرهم وتزكيهم بها" .

٢- الفن : وهو الضرائب الأخرى غير ضرائب الزكاة وتشمل:

أ- الخراج: وهو الضريبة المفروضة على الأراضى الزراعية.

ب-الجزية: وهى الضريبة المفروضة على رؤوس أهل الذمة من النصارى واليهود.

ج- العشور: وهى تقابل الرسوم الجمركية فى العصر الحديث وتفرض على التجارة الصادرة من البلاد الإسلامية والتجارة الواردة إليها.

٣- الخمس: وهى ٢٠% من الغنائم التى يستولى عليها المسلمون من الحروب، ٢٠% من الثروة المعدنية المستخرجة من الأرض، ٢٠% من الأسماك والجواهر المستخرجة من مياه البحار والبحيرات والأنهار.

قال سبحانه وتعالى :"مثل الذين ينفقون أموالهم فى سبيل الله كمثل حبة أنبتت سبع سنابل فى كل سنبلة مائة حبة والله يضاعف لمن يشاء والله واسع عليم" (البقرة، ٢٦١).

وأوضح سبحانه وتعالى أن الزكاة أساس لصلاح المؤمن.

قال تعالى :" قد أفلح المؤمنون، الذين هم فى صلاتهم خاشعون، والذين هم عن اللغو معرضون، والذين هم للزكاة فاعلون" (المؤمنون، ١- ٤).

وإذا عدنا إلى سور القرآن لوجدنا الكثير من الآيات التى تحدد كيفية إنفاق تلك الموارد ومن تلك الآيات:

قوله تعالى:" ما أفاء الله على رسوله من أهل القرى فلله وللرسول ولذى القربى واليتامى والمساكين وأبن السبيل كى لا يكون دولة بين الأغنياء منكم وما آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا واتقوا الله إن الله شديد العقاب" (الحشر، ٧).

وقوله تعالى: "إنما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قلوبهم وفى الرقاب والغارمين وفي سبيل الله وابن السبيل فريضة مــن الله والله عليم حكيم" (التوبة ،٦٠).

وقوله تعالى:" وأعلموا أنما غنمتم من شئ فإن لله خمسة وللرسول ولذى القربى واليتامى والمساكين وأبن السبيل " (الأنفال، ٤١).

وهذا النظام المالى هو ما تصبوا إليه المجتمعات فى تحديد ميزانيتها من حيــث موارد الميزانية ومصادر الصرف.

ومن أهم الاعتبارات التى يجب أن تراعى عند تحويل المؤسسات الإجتماعيــة ما يلى:

- النظر إلى المال أنه وسيلة وليس غاية.
- مشروعية الحصول على المال وحليته الانفاقة فى محله المشروع.
- تشجيع المواطنين للتبرع بالمال لتحقيق أهداف المؤسسات الاجتماعية.
- أتباع نظم الرقابة المالية على أموال المؤسسات الاجتماعية.

خامساً: الأشراف والتوجيه:

هناك كثير من آيات القرآن الكريم ترسم الخطوط التفصيلية السديدة القائمة على المثل العليا ومن تلك المبادئ التى تراعى فى الأشراف والتوجيه كما أقرها الإسلام وتتمشى مع مبادئ الإدارة الحديثة ما يلى:

- **استخدام أسلوب الموعظة والنصح بالحسنى:**

قال تعالى:" أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى أحسن إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين" (النحل، ١٢٥).

- **المعاملة الحسنة:**

قال تعالى:" فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" (آل عمران، ١٥٩).

ويقول تعالى :" والذين صبروا ابتغاء وجه ربهم وأقاموا الصلاة وانفقوا مما رزقناهم سراً وعلانية ويدرؤون بالحسنة السيئة أولئك لهم عقب الدار" (الرعد، ٢٢).

- **تقصى الحقائق قبل الحكم على الأمور:** خاصة وإن الفكر الإدارى الحديث يحث على ضرورة تقصى الحقائق قبل الحكم على الأمور وبخاصة عند معاملة المشرف عليهم، فقد سبق القرآن الكريم ذلك الفكر.

يقول الله تعالى:" يا أيها الذين أمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين" (الحجرات، ٦).

وقال الرسول صلى الله عليه وسلم:" من ساء بأخيه الظن فقد أساء بربه".

وقال الرسول (ص) "حسن الظن من حسن العبادة".

- **لإقامة العدل بين من نوجههم:** إذ يجب على المشرف أن يعامل جميع المشرف عليهم على أساس من العدالة وعدم التمايز القائم على الطبقية أو الثراء.

يقول تعالى:" إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذى القربى "   (النحل ،٩٠).
ويقول تعالى:..... فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا إن الله يحب المقسطين" (الحجرات، ٩).

وعن عبد الله بن عمرو بن العاص رضى الله عنهم قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:" إن المقسطين عند الله على منابر من نور، الذين يعدلون فى حكمهم وأهلهم وما ولوا"   (رواه مسلم).

وقال سبحانه وتعالى:" إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعما يعظكم به إن الله كان سميعاً بصيراً"   (النساء،٥٨).

سادساً: الرقابة

يعترف الإسلام برقابة الضمير، أى الرقابة الذاتية النابعة من خشية الله سبحانه وتعالى وراحة النفس، ورقابة الناس، وهى الرقابة الخارجية على أعمال الفرد، وهذان النوعان من الرقابة الخارجية على أعمال الفرد، وهذان النوعان من الرقابة اجملهما الله سبحانه وتعالى فى قوله:"وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعلمون" (التوبة، ١٠٥).

فالله سبحانه وتعالى رقيب على الناس فى كل زمان ومكان.

يقول تعالى:"يعلم خائنة الأعين وما تخفى الصدور" (غافر، ١٩)

ويقول فى محكم التنزيل:" أنه يعلم الجهر وما يخفى" (الأعلى، ٧).

ويقول:" ربنا أنك تعلم ما نخفى وما نعلن وما يخفى على الله من شئ فى الأرض ولا فى السماء" (إبراهيم، ٣٨).

والشعور بالرقابة الإلهية وتمثلها فى ضمير الإنسان يتصل بالإيمان الفطرى بالثواب والعقاب، بالحوافز على أداء الخير، والنواهى عن فعل الشر بالعدالة الإلهية المطلقة فى الميزان.

امتثالاً لقوله تعالى:" فأما من ثقلت موازينه، فهو فى عيشة راضية، وأما من خفت موازينه، فأمه هاوية، وما أدراك ماهية، نار حامية" (القارعة ٦- ١١).

وقوله تعالى:" فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره" (الزلزلة، ٧-٨).

بهذه المعانى يستشعر الإنسان الرقابة الإلهية ويتمثلها فى ضميره ثم يقيم من ضميره رقيباً على نفسه فيلتزم بالقانون ويمتثل للرقابة الخارجية على أعماله (رقابة الناس).

وهذا يستدعى من الإنسان ما يلى:

- اتقاء الله والتوبة له: على الإنسان أن يتقى الله فى عمله.

قال تعالى:" ومن يتق الله يجعل من أمره يسراً" (الطلاق،٤).

وفى رواية عن ابن مسعود رضى الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم"... وأن روح القدس تبث فى روعى أن نفساً لن تموت حتى تستكمل رزقها، إلا فاتقوا وأجملوا فى الطلب، ولا يحملنكم استبطاء الرزق أن تطلبوه بمعصية الله، فإنه لا يدرك ما عند الله إلا بطاعته" (رواه الحاكم والمنذرى).

- مجاهدة النفس: قال تعالى:" ومن جاهد فإنما يجاهد لنفسه إن الله لغنى عن العالمين" (العنكبوت، ٦).

وقال تعالى:" وما أوتيتم من شئ فمتاع الحياة الدنيا وزينتها وما عند الله خير وأبقى أفلا تعقلون" (سورة القصص، ٦٠).

* إتقان العمل: امتثالا لقوله تعالى" وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون" التوبة، ١٠٥).

وقوله تعالى:" أن الذين أمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" (الكهف، ٣٠).

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم:" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". (متفق عليه).

وعن أبى هريرة رضى الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:" إن الله لا ينظر إلى صوركم وأموالكم ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم" (رواه مسلم).

* التوكل على الله: فعلى الإنسان أن يكون متوكلا على الله فى أداء أعماله وذلك أمعانا لقوله تعالى:"..... وما كان لنا أن نأتيكم بسلطان إلا بأذن الله وعلى الله فليتوكل المؤمنون" (إبراهيم، ١١).

وقوله سبحانه وتعالى:" إن ينصركم الله فلا غالب لكم، وأن يخذلكم فمن ذا الذى ينصركم من بعده وعلى الله فلتوكل المؤمنون" (آل عمران، ١٦٠).

وذلك التوكل على الله يعنى الإيمان بقدرة الله سبحانه وتعالى على رزق الإنسان. قال تعالى:" وما من دابة فى الأرض إلا على الله رزقها ويعلم مستقرها ومستودعها كل فى كتاب مبين" سورة (هود،٦).

- الصدق والإخلاص لوجه الله: فيجب أن يكون الإنسان صادقاً مع نفسه مخلصاً لوجه الله سبحانه وتعالى.

يقول تعالى:" يا أيها الذين أمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين" (التوبة، ١١٩).

وقوله تعالى:" أنما نطعمكم لوجه الله لا نريد منكم جزاءاً ولا شكوراً(الإنسان،٩).

- الاستقامة فى السلوك : حيث يجب على المؤمن ان يسلك السلوك المستقيم فى كل أعماله وعلاقاته وتفكيره لأنه أمر بذلك.

قال تعالى:" فاستقم كما أمرت" (هود، ١١٢).

وعدم خيانة الأمانة امتثالاً لقوله تعالى فى محكم التنزيل:" يا أيها الذين أمنوا لا تخونوا الله ورسوله وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلون" (الأنفال، ٢٧).

ويقول تعالى:"... ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تعثوا فى الأرض مفسدين" (هود، ٨٥).

ومن أهم الاعتبارات التى تراعى فى الرقابة لتحقيق أهداف المؤسسات الاجتماعية ما يلى:

- تنمية الشعور بالرقابة الذاتية وأتباعها كأسلوب لضبط سلوك العاملين بالمؤسسة.
- تحديد أسس الرقابة الداخلية على العاملين بالمؤسسات الاجتماعية.
- الاهتمام بالاستفادة من رقابة المواطنين المستفيدين من خدمات المؤسسات الاجتماعية.

وحتى يستشعر العاملون بالمؤسسات الاجتماعية ويطبقون تلك الأساليب الرقابية ويستفيدون منها ذلك يستدعى منهم مراعاة الركائز التالية:

الركيزة الأولى: مجاهدة النفس والاستقامة فى السلوك.

الركيزة الثانية: الصدق والأخلاق لوجه الله تعالى.

سابعاً: العلاقات الإنسانية والتعامل مع الغير:

يركز الإسلام على أساليب التعامل مع الغير (العلاقات الإنسانية) ومراعاة المصلحة العامة والاهتمام بمصالح الآخرين وتيسير مصالح الناس (تيسير الإجراءات وتحقيق المصالح).

عن عائشة رضى الله عنها قالت:" سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول فى بيتى هذا "اللهم من ولى من أمر أمتى شيئا فشق عليهم فاشق عليه، ومن ولى من أمر أمتى شيئاً فرفق بهم فأرفق به " (رواه مسلم).

وقيام العلاقات الإنسانية فى الإسلام يستدعى ما يلى:

- النهى عن التسلط والكبرياء: قال تعالى:" لا جرم أن الله يعلم ما يسرون ما يعلنون إنه لا يجب المستكبرون" (المحل، ٢٣).

ويقول الله تعالى لرسوله الكريم" أخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين" (الشعراء، ٢١٥).

وينهى عن المحاباة.

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم" من ولى من أمر المسلمين شيئاً فأمر أحد محاباة فعليه لعنة الله لا يقبل الله منه حرثاً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم" (أخرجه أحمد).

* قضاء حوائج الناس: يدعو الإسلام المسلم إلى السعى لقضاء حوائج إخوانه المسلمين: يقول الله تعالى:" وافعلوا الخير لعلكم تفلحون" (الحج، ٧٧).

ويقول عليه الصلاة والسلام:" المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه، ومن كان فى حاجة أخيه كان الله فى حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه كربة من كرب يوم القيامة، ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة" (متفق عليه).

وقال عليه الصلاة والسلام:" من ولاه الله عز وجل شيئاً من أمور المسلمين فاحتجب عن حاجتهم وخلتهم وفقرهم احتجب الله دون حاجته وخلته وفقره يوم القيامة" (رواه الترمذى وأبو داود).

* اللين فى التعامل: حين يلقى الإنسان نظرة متدبرة فى قوله تعالى:" فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" (آل عمران، ١٥٩).

سيجد ملامح هيكل تنظيمى لا مثيل له يظهر فيه،

- رعاية مبدأ العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين فى قوله تعالى:" فبما رحمة من الله لنت لهم".
- الفشل فى العمل أثر مباشر لإهمال هذا المبدأ ويظهر ذلك فى قوله تعالى:

"لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك"

ويقتضى اللين فى التعامل أن يكون الإنسان حليماً مع الآخرين.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :"إلا أنبئكم بما يشرف الله به البنيان ويرفع الدرجات ؟ قالوا نعم يا رسول الله، قال: تحلم على من جهل عليك وتعفو عمن ظلمك، وتعطى من حرمك، وتصل من قطعك" (رواه الطبرانى).

- **القول الطيب والأمر بالمعروف والنهى عن المنكر:**

يقول تعالى :"وقل لعبادى يقولوا التى هى أحسن إن الشيطان ينزع بينهم، إن الشيطان كان للإنسان عدواً مبيناً" (الإسراء، ٥٣).

توفى هذا نجد أن الله سبحانه وتعالى يدعونا إلى القول الطيب مع من نتعامل معهم ويؤكد ذلك أيضاً.

قوله سبحانه وتعالى:"قول معروف ومغفرة خير من صدقة يتبعها أذى والله غنى حليم" (البقرة، ٢٦٣).

كما يأمرنا الله سبحانه وتعالى إلا نأمر إلا بالمعروف وأن ننهى عن المنكر كأساس فى تعاملنا مع بنى البشر.

قال تعالى:" ولتكم منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون" (آل عمران، ١٠٤).

وقال تعالى:" والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر" (التوبة، ٧١).

عن أبي سعيد الخدرى رضى الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: من رأى منكم منكرا فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وهذا أضعف الإيمان" (رواه مسلم).

- عدم السخرية ممن نتعامل معهم: حيث يأمرنا الله سبحانه وتعالى بعدم السخرية ممن نتعامل معهم.

يقول تعالى فى كتابه الكريم :"يا أيها الذين أمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيراً منهم، ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيراً منهن، ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب بئس الاسم الفسوق بعد الإيمان، ومن لم يتب فأولئك هم الظلمون" (الحجرات،١١).

وهكذا نجد أن الإسلام قد سبق الفكر الإدارى المعاصر بأربعة عشر قرنا ليرسى معالم نظام إدارى يوازن بين الفرد والمجتمع ويحقق الخير والسعادة فى الدنيا والآخرة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

أولاً: المراجع العربية

(أ) الكتب:

(١) إبراهيم حمد العبود: تطبيقات فى شئون الموظفين (الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٤٠٦).

(٢) إبراهيم عبد الله المنيف: الإدارة المفاهيم، الأسس، والمهام (السعودية، دار العلوم، الرياض، ١٤٠٠).

(٣) أحمد إبراهيم أبو سن: الإدارة فى الإسلام (دبى، المطبعة العصرية، ١٩٨٨).

(٤) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنسانى فى المنظمات (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٦).

(٥) أحمد ماهر: التنظيم السلوكى (الإسكندرية، المكتب العربى الحديث، ١٩٨٦).

(٦) أحمد محمد السنهورى: طريقة الإدارة فى الخدمة الاجتماعية (القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٦).

(٧) بشير الديك وآخرون: أسس الإدارة التربوية (عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٨٥).

(٨) زكى محمود هاشم: إدارة الأفراد والعلاقات العامة (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٥).

(٩) سامية محمد فهمى: الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية(الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧).

(١٠) سهير عبد المنعم سرى: التوجيه الإسلامى لعلم الإدارة (القاهرة، مؤتمر التوجيه الإسلامى للعلوم، رابطة الجامعات الإسلامية مع جامعة الأزهر، ١٩٩٢).

(١١) سيد أبو بكر حسانين: طريقة الخدمة الاجتماعية فى تنظيم المجتمع (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٧).
(١٢) سيد أبو بكر حسانين: مدخل إلى الخدمة الاجتماعية (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦).
(١٣) صلاح الدين جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية- أسسها ومفاهيمها (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٧٣).
(١٤) عادل يحيى نافع :نظم ترتيب وتقييم الوظائف (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٠).
(١٥) عاطف محمد عيد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٧١).
(١٦) عامر الكبيسى: الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق (أبو ظبى، دار الخليج للطباعة والصحافة والنشر، ١٩٨٣).
(١٧) عبد الرحمن إبراهيم الضحيان: الإدارة فى الإسلام الفكر والتطبيق (الرياض، دار عالم الكتاب، ١٩٨٧).
(١٨) عبد الرحمن عبد الباقى عمر: أصول التنظيم والإدارة (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٧).
(١٩) عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٨).
(٢٠) عبد الغنى بسيونى: أصول علم الإدارة العامة (الإسكندرية، الدار المصرية الحديثة للطباعة والنشر، ١٩٨٢).
(٢١) عبد الكريم درويش، ليلى تكلا: أصول الإدارة العامة (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٢).
(٢٢) عبد الله راشد السنيدى : مقدمة فى شئون الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية (الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٤٠٤هـ).

(٢٣) عبد الله راشد السنيدى: مراحل تطور وتنظيم الإداره الحكومية فى المملكة العربية السعودية (الرياض، مطابع الفرزدق، ١٩٨٩).

(٢٤) عبد الهادى الجوهرى: علم اجتماع الإدارة (القاهرة، دار المعارف بمصر، ١٩٨٣).

(٢٥) على الحبيبى: الإدارة العامة (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٩).

(٢٦) على الحبيبى، قدرى شرقاوى: الإدارة، الأصول والمبادئ (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٢).

(٢٧) على السلمى: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٣).

(٢٨) على السلمى: الإدارة العامة (القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٥).

(٢٩) على السلمى، ساطع الحصرى: تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة المعرفة، ١٩٧٤).

(٣٠) على شريف: الإدارة العامة، مدخل الأنظمة (بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨١).

(٣١) على عبد الحميد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم (القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٢).

(٣٢) عمرو غنايم، على الشرقاوى: تنظيم وإدارة الأعمال (بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨١).

(٣٣) فهد بن سعود العثيمن: أخلاقيات الإدارة فى الوظيفة العامة (الرياض، مكتبة التوبة، ١٩٨٩).

(٣٤) كمال أغا: الإدارة فى الخدمة الاجتماعية (القاهرة، دار الثقافة والنشر والتوزيع، ١٩٨٨).

(٣٥) ماهر ابو المعاطى: تكوير مجلات إدارة المؤسسات الاجتماعيـــة فـــى ضوء التصور الإسلامى (سوهاج، المؤتمر الخامس للتوجيه الإســـلامى للخدمة الاجتماعية، المعهد العالى للخدمة).

(٣٦) ماهر أبو المعاطى على: إدارة المؤسسات الاجتماعية (الفيـــوم، مكتبـــة الصفوة للنشر، ١٩٩٨).

(٣٧) محروس خليفة: دليل تحليلى لإدارة المؤسسات الاجتماعيـــة (القـــاهرة، جامعة الدول العربية، ١٩٩٢).

(٣٨) محمد الحناوى: السلوك التنظيمى (الإسكندرية، المكتب العربى الحديث، ١٩٨٥).

(٣٩) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتهـــا (الإســـكندرية، المكتب الجامعى، ١٩٨٦).

(٤٠) محمد حسين ثابت: التنظيم والإدارة (القاهرة، المعهد الفنـــى التجـــارى، ١٩٨٧).

(٤١) محمد مهنا العلى: الإدارة فى الإسلام (السعودية، جدة، الدار الســـعودية للنشر والتوزيع، ١٩٨٥).

(٤٢) مسعد الفاروق حمودة: إدارة المؤسســـات الاجتماعيـــة (الإســـكندرية، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع، ١٩٩٥).

(٤٣) مصطفى رزق مطـــر: تنظـــيم وإدارة مؤسســـات الرعايـــة والتنميـــة الاجتماعية (القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٨٧).

(٤٤) منصور أحمد منصور: القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقـــويم أدائهـــا (الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥).

(٤٥) منصور فهمى: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة، دار الشعب ، الطبعة الثالثة، ١٩٨٦).

(٤٦) نبيل الحسينى النجار: إدارة الأفراد (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٧).

(ب) **القوانين والقرارات:**

(١) القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢- بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية.

(٢) القرار الوزارى رقم ٧٥ لسنة ١٩٦٦ الخاص باعتماد نماذج السجلات الواجب على الجمعيات والمؤسسات إمساكها.

(٣) القرار الوزارى رقم ٢٧٩ لسنة ١٩٧٣ بلائحة النظام الداخلى للجمعيات.

(٤) القرار الوزارى رقم ٢٦٠ لسنة ١٩٨٤ بشأن بعض الإعفاءات من الضرائب والرسوم.

(٥) القرار الوزارى رقم ٨٥٩ لسنة ١٩٨٥ باعتبار بعض الجمعيات ذات صفة عامة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

(1) Alfred Clark: **Experimenting with organizational Life the action Research Approach** (N.Y., London, free press, 1986).

(2) Art Kinghton& Nancy Heidelman: Administration of the Human Service, (The University of Michigan press 1988).

(3) Beulah R. Compton: **Introduction to Social Wlfare& ocial Work** (N.y., Doresy press, 1980).

(4) Bill Jordan: Indivitation to Social Work) N. Y., Basil Black Well Oxford, 1987.

(5) Dale S. Beach: Personnal : **The Management of people at Work** (New York, The Macmillan Co., 1984)

(6) Danielktz and Robert C. Kahn: The Social Psychology of Organizationized, N. Y, John Willey and Sons, 1996.

(7) David Dubkerly: **The Study of Organization** (London& Boston, kegan paul, 1972).

(8) Eveline D. Schulman (Editor): **Intervention In Human Service. Aguide to Skills and knowledge** (Merrill Publishing Company, Columbus , Ohio, 1991).

(9) G.J.G. Longenecker and C.D. Pringle: **Management** (London, Charles E. Merill Publishing Co., 1986).

(10) Harleigh B. Trecker: **Social Work Administration: principles and Practice** (New York, Association press, 1971)

(11) Harold Koontz and other:**Management**, (N.Y., : McGrerw-Hill book company, 8th ed., 1988).

(12) H. Koontz & C.O'Donnel: **Principles of Management An Analysis of Managerial Funcations** (New York McGrew-Hill book Co., 5th edition , 1988).

(13) H. Koontz & C.O'Donnel and H. Weihrich : **Essentials of Managent** (New York, McGrew- Hill book Co.,1982).

(14) Herbert J. Rubin and Irene Rubin: **Community Organization And Development** (Columbya, Bell and Howell, Company 1986)

(15) Jack Rothman and others: **Organizations And Community Programs** (London, Sage Publications Beverly Hills,1983).

(16) J.B. Miner: **The Management Process**(New York,The MaCmillan Company, 1973).

(17) Jhon Haines : **Skills And Method in Social Work** (Costable , London, 1978).

(18) Jhon P.J. Kenney and Eugenel, Donnelly : **Manpower Training and Development** (London, Harrap, 1972)

(19) J. Longenecker and C.Pringle:**Management** (5th. ed) (Charles E. Merill Publishing Co., Columbus Ohio, 1981).

(20) Joseph D. Leve sque: **The Human Resource Problem Solvers** (Hand Book, Macgraw- Hall intervention Editors1992)

(21) Joseph Mehr:**Human Services. Concepts and Ontervention In Strategies** (5ed, Allyn and Bacon, Boston 1992)

(22) Kathryn M-Bartal& David C.Martin : **Management** (N.Y., MaGrew Hill, Inc. , 1991)

(23) Lary M. Siegl et al., : **Need Indentification And Program Planning In Community Context In** Fred M. Cox et al.,: **Strategies of Commuinty Organization** (Itasca, Illinais, F. E. Peacock Publisher, 1987)

(24) Leon H. Ginsberg : **The Practice of Social Work in Public Welfare** (N.Y., Adivision of Macmillan Publishing Co., Inc., 1983)

(25) Lone D. Vargus: Charitable Foundations and Social Welfare In Richard L. Edwards, ed In Chief **Encyclopedia of social work**, 19th (Edition) N.A.S.W. Washington , 1995).

(26) Maria O. Neil McMahon: **The General Method of Social Work Practice. A Problem Solving Approach** (New Jersey, prentice Hall, Englewood Cliffs 1990)

(27) Martin Laffin : **Managing Under Pressure** (London. MaCmillan Education, LTD., 1989).

(28) Marvin E. Olsen: **The Process of Social Organizatio** (New York. Indiana Univ., 1969).

(29) Michael J. Austin and A ssociates: **Evaluating your Agencys programs** (London, Sage publisation Bekerly Hills, 1987).

(30) Paul Hersey& Kenneth H. Balachard: **Management of Organizational Behavior** (5ed.m N-J, Prentic Hall Englewood Cliffs, 1988).

(31) Reginald O, York: **Human Service Planning. Concepts, Tools and Methods** (The University of North Carolina Press, Chaple Hill, Third printing, 1988)

(32) Rex A. Skidmore: **Social Work Administration. Dynamic Management And Human Relationship** (N-J, Prentic Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1983.

(33) Rino J. Patti: **Managing for Service Effectiveness In Social Welfare Organization In Social Work** (Journal of the National Association of Social Workers, Vol.,32 No.5 September - October , 1987).

(34) Robert Elkin & Mark Molitor: **Management indicators In Non Profit Organizations** (N.y., Peat Marwick Offices in the United States1985).

(35) Robert L. Barker: **The Social Work Dictionary** (Silver Spring, Maryland , N.A.S.W. 1987)

(36) Robert Morris: **Government and Voluntary Agency Relation ships** " Social Service Review, Vol., 56, No 3, Sept., 1982)

(37) Ronlad C. Federico: **The Social Welfare Institution An Introduction** (2ed N.Y., Health and Company ,1991).

(38) Stephen P. Robbins: **The Administrative Process** (4 ed . N.J, Prentic Hall, Englewood Cliffs, 1991).

(39) W.E. Baugh: **Introduction To The Social Services** (London : Macmillan Publishers, LTD. 1985)

(40) W. Richard Scott: **Organizations, Rational, Natural And Open System** (New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Inc. 1987)

(41) W. Richard Scott: **Orgaizations, Rational Natural And Open System** (4ed,New Jersy, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Inc. 1994)

(42) Yeheskl Hasenfeld: **Human Service Organization** (New Jersey , prentice Hall , Inc., 1983)

فهرس الكتاب

سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية

الكتاب الرابع

الاتجاهات الحديثة فى إدارة المؤسسات الاجتماعية

أسس نظرية ونماذج تطبيقية



الأستاذ الدكتور

ماهر أبو المعاطى الدسوقى

عميد كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان





المكتب الجامعى الحديث

مساكن سوتير - أمام سيراميكا كليوباترا

عمارة (5) مدخل 2 الأزاريطة - الإسكندرية

تليفاكس : 00203/4865277 - تليفون : 00203/4818707

E-Mail : modernoffice25@yahoo.com